

경영학 석사 학위 논문

국제 카페리선사의 경쟁력 제고 방안
에
관한 연구

- 한일항로를 중심으로 -

A Study on Improving the Competitiveness of
an International Car Ferry Company
- Primarily on Korea-Japan Route -

지도교수 문 성 혁

2007년 7월 13일

한국해양대학교 해사산업대학원
항만물류학과
최 재 형

본 문문을 최재형의 경영학석사 학위논문으로 확인함.

위원장 류 동 근 (인)

위 원 김 상 열 (인)

위 원 문 성 혁 (인)

2007년 7월 13일

한 국 해 양 대 학 교 해 사 산 업 대 학 원

<목 차>

Abstract	i
제1장 서 론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
제2절 연구의 방법과 범위	2
제2장 한일항로의 교역 및 서비스 현황	4
제1절 한일간 교역 현황	4
1. 일본의 수출입 물량과 컨테이너 물량	4
2. 한일간 교역 현황	5
제2절 한일항로 서비스 현황	7
1. 한일항로 취항 국적선사	9
2. 한일항로 취항 카페리선 현황	11
3. 한일항로 카페리선 화물수송 현황	11
4. 한일항로 여객수송 현황	12
제3장 해운기업의 경쟁력	14
제1절 경쟁력의 개념	14
1. 경쟁력의 개념	14
2. 기업경쟁력에 관한 이론	15
제2절 해운기업의 경쟁력	20
1. 해운기업 경쟁력의 개념	20
2. 비가격 경쟁력으로서의 해운서비스 품질	21

제4장 한일간 국제 카페리선사의 경쟁력 제고 방안	26
제1절 화물부문의 경쟁력 분석	26
1. 페리모드의 강점	26
2. P 페리사의 타 카페리사에 대한 경쟁력	28
3. 페리모드의 컨테이너선사 대비 경쟁력 비교	30
제2절 여객부문의 경쟁력 분석	31
1. 크루즈페리의 개념	31
2. 크루즈페리의 특성	34
3. 한일간 크루즈페리 사례	36
제3절 P선사의 사례분석	44
1. 분석의 개요	44
2. 분석 대상	45
3. 만족도분석 결과	47
4. 집단간 차이분석 결과	52
제5장 요약 및 결론	55
제1절 연구결과의 요약	55
제2절 연구의 시사점 및 한계점	57
참고문헌	59

〈표목차〉

<표 2-1> 일본 수출입 해상물동량 추이	5
<표 2-2> 일본 항만의 컨테이너 물량 전망	5
<표 2-3> 대일본 수출입 추이	6
<표 2-4> 한일간 주요 교역품목 (2004년)	7
<표 2-5> LOCAL, FEEDER, 자사T/S 년도별 전년대비 증감률	8
<표 2-6> 한일항로 KNFC 회원사 현황	10
<표 2-7> 각 선사 선박제원 및 구조	11
<표 2-8> 선사별 여객운송 실적비교	13
<표 3-1> 기업의 비용우위 결정요소	19
<표 3-2> 해운서비스 품질의 선행연구	25
<표 4-1> 항로개설 도시별 시장규모	29
<표 4-2> 크루즈, 크루즈페리, 카페리선의 비교	36
<표 4-3> 연도별 각 선사의 항차당 평균여객수	37
<표 4-4> P선사의 크루즈페리 선박제원	40
<표 4-5> 응답자의 일반적 특성	46
<표 4-6> 발권서비스에 대한 만족도조사 결과	47
<표 4-7> 승/하선 관련 만족도조사 결과	48
<표 4-8> 시설 및 공연 관련 만족도조사 결과	49
<표 4-9> 직원서비스 관련 만족도조사 결과	50
<표 4-10> 식음료 서비스에 대한 만족도조사 결과	51
<표 4-11> 발권서비스에 대한 연령별 만족도 차이분석 결과	52
<표 4-12> 승/하선 관련 연령별 만족도 차이분석 결과	53
<표 4-13> 시설 및 공연관련 연령별 만족도 차이분석 결과	54

<그림목차>

<그림 2-1> 연도별 LOCAL 화물 변동추이	9
<그림 2-2> 한일항로 카페리선의 화물수송 현황(2002년-2006년)	12
<그림 2-3> 한일항로 국적선사의 여객수송 실적	13
<그림 3-1> 가치사슬	17
<그림 3-2> 세 가지 본원적 전략	18
<그림 4-1> 크루즈페리 선박	33
<그림 4-2> 크루즈페리 선박의 구조	34
<그림 4-3> P선사의 크루즈페리 선내 배치도	39

A Study on Improving the Competitiveness of
an International Car Ferry Company
- Primarily on Korea-Japan Route -

Choi, Jae Hyeong

Department of Port Logistics
Graduate School of Maritime Industrial Studies
Korea Maritime University

Abstract

Now the Korean shipping companies and 3 car ferry carriers are in service the Korea-Japan route, and the foreign vessels are covering some of feeder cargoes.

Still there is severe competition among those existing 12 container shipping companies and recently with the increase in Ro-Ro car ferry carriers, some large shipping companies have been trying to operate feeder cargoes. Therefore, the level of its competition is growing.

For accomplishing this thesis' purpose effectively, the concept of shipping companies is mentioned in the course of researching relevant documents, and analyzing characteristics of the Korea-Japan shipping market.

Also it suggests alternatives that make nationality car ferry carriers competitive through analysing case studies of nationality car ferry carriers and surveys of customer satisfaction.

The followings are the results of the thesis.

1. Mode shifting of cargo transportation

Compared with the conventional container vessels and bulk carriers, it is obvious that car ferries have competitive advantage with their quickness and correctness. This competitiveness is not only providing an advanced method in logistics but also enabling the connection of Korea-Japan as a single economy without carrying stocks.

When cargo transportation leads to cost reduction, its competitiveness is at the top, and speedy dispatch by ferry needs high transportation cost, but it benefits total cost reduction such as financial management and capital effectiveness.

In a FTA era, barriers between nations have been steadily weakening, and a transportation barrier will only be a trade barrier.

2. Cruise ferry as a new modal system of passenger transportation

It is meaningless to classify just into a passenger ship and a cruise is over. As the gross national income is rising, and travels and movement within nations are frequent, considering only transportation, an international ferry is not a proper mode against aircraft. If maritime transportation equips its own composure and high class atmosphere, it is able to compete with aircraft.

A cruise ferry can have its competitiveness as an international car ferry carrier, focusing on its distinction and quality. Also, another advantage is, with cruise, the trip begins from the starting point.

3. Cruise ferry as an alternative mode of cruise

The biggest advantage of cruise ferry is that, it transports both cargoes and passengers, and contributes to using a cruise through semi cruise one step before.

From shipment of cargoes, a cruise ferry can handle its high prime cost, and from passenger transportation, it may develop magnificent on-vessel

cultures.

Not introducing brilliant cruises right away, but as a preliminary step, adding characteristics of cruise to ferries is an appropriate way and a portfolio while considering the current level of Korea maritime industry.

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

해운기업은 본질적으로 고도의 국제적 경쟁기업으로 국적이 다른 선박들이 국제해운시장에서 경쟁하고 있다. 1609년에 네덜란드 해법학자 휴고 그로티우스(Hugo Grotius, 1553~1645)가 주장한 공해자유의 원칙이 18세기에는 국제법에 명시됨으로써 각국의 항만과 공해상을 운항하는 세계 각국의 선박들은 국제적인 경쟁체제에 놓이게 되었다.

공해자유 원칙의 주요내용은, 첫째 각국의 선박은 그 화물과 함께 어느 나라의 항만이든 자유롭게 입출항할 수 있으며, 둘째 각국의 선박은 어느 나라의 항내에서 정박, 화물의 양하 및 제세공과금에 대하여 평등한 대우를 받고, 셋째 국기 차별대우 금지를 원칙으로 하고 있다.

이와 같은 해운기업의 특성은 해상에서의 다양한 형태의 치열한 경쟁을 낳고 있으며, 각 국적선사간의 경쟁이나, 선박의 모드간의 경쟁, 그리고 항로점유의 경쟁 등 국경없는 전쟁이 해상에서 매일 이어지고 있다.

현재 한-일간의 항로에는 12개 국적선사와 3개 카페리선이 운항을 하고 있으며, 제3국선이 일부 Feeder 화물을 선적하며 운항에 참여하고 있다.

기존 12개 컨테이너선사간에도 치열한 경쟁이 존재하며 최근에는 RORO 카페리선의 증대와 함께 3국적선이나 대형선사가 일부 Feeder 화물을 직접 운항함에 따라 그 경쟁이 점점 치열해지고 있다.

본 연구는 이러한 대내외의 치열한 경쟁환경에 직면한 한일항로에 취항하는 국적선사들의 현황과 구체적 전략의 사례를 분석함으로써 국적카페리선사의 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 한일항로의 현황과악을 통해 한일항로에 취항하고 있는 한일선사들의 경쟁강도와 방향에 대해 파악하고자 한다.

둘째, 해운기업의 경쟁력에 대하여 선행연구를 바탕으로 이론적 체계를 정립하고 본 연구의 대상인 국제카페리 선사의 경쟁력 요소를 파악한다.

셋째, 국제 크루즈페리 서비스를 실시하고 있는 P선사의 사례분석과 고객만족도 조사를 통해 국제카페리 선사들의 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

제2절 연구의 방법과 범위

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 먼저 한-일간 해운시장의 현황을 분석하고자 한다. 한일항로에 취항하고 있는 정기컨테이너 선사들의 동맹체인 한국근해선사협회를 통해 한일해운시장에 취항하고 있는 각 선사들의 화물물동량 변화추이 등의 분석을 통해 시장특성을 고찰하고, 한-일간 카페리 및 여객선사들의 협의체인 국제여객터미널 선사협회를 통해 각 카페리 선사들의 실제 물동량과 경영특성 등 카페리선사들의 구체적인 사례분석과 고객만족조사를 통해 국제 카페리선사의 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

상기의 연구목적을 달성하기 위한 본 연구는 다음과 같이 구성하였다.

제1장은 연구를 진행하게 된 배경과 목적, 그리고 연구방법과 범위 등에 대하여 기술한 서론부분으로서 본 연구를 수행하게 된 근본적인 동기와 배경을 기술하였으며, 제2장에서는 본 연구의 대상이 되는 한일항로의 시장특성을 파악하기 위하여 즉 한-일간 물동량 추이와 취항선사 현황 및 카페리선사 현황 등을 분석하여 기술하였다.

제3장은 해운기업의 경쟁력에 관한 부분으로 어떠한 요인들에 의해 해운기업의 경쟁력이 결정되는 지에 관한 선행연구에 대해 고찰하고 이를 토대로 카페리선사의 경쟁력이 어떠한 요인에 의해 결정되는 지에 대해 파악하였다.

그리고 제4장은 사례분석에 관한 부분으로 한일항로에 취항하고 있는 카페리선사들의 사례분석과 국제크루즈페리를 이용하는 고객들을 대상으로 한 만

족도조사를 통해 국적카페리선사의 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 제시하였다.

제5장은 본 연구의 결론부분으로 연구결과를 요약하고 본 연구가 갖는 시사점과 한계점에 대해 기술하였다.

제2장 한일항로의 교역 및 서비스 현황

제1절 한-일간 교역현황

1. 일본의 수출입 물량과 컨테이너 물량

일본의 수출입 화물량은 지난 1986년 6억 7,480만톤에서, 2000년 8억 5,100만톤으로 증가된 후 2004년에는 9억 1,700만톤을 기록하였다. 동 기간 중 수출물동량은 8,180만톤에서 1억 200만톤, 1억 2,070만톤으로 늘어났으며, 수입물동량은 5억 9,300만톤에서 7억 4,900만톤, 7억 9,600만톤으로 증가되었다.

이러한 수출입 화물의 구성은 원유, 철강석, 유연탄, 무연탄, 고무 등의 원부자재를 수입하여 고부가가치의 경박단소형 제품을 수출하는 일본의 경제특성을 나타내고 있다.

일본의 컨테이너 물동량은 2003년 1,457만TEU로 세계 4위를 기록하였다. 2003년 일본 주요 항만의 실적을 보면 동경항 331만 TEU, 나고야항 207만 TEU, 고베항 205만 TEU, 오사카항 161만 TEU, 하카다항 57만 TEU 등이었다.

일본정부는 일본의 컨테이너 물동량이 2003년 1,457만TEU에서 2015년에는 2,300만TEU, 2020년에는 2,600만TEU까지 증가될 것으로 전망하여 슈퍼중추항만을 집중적으로 육성할 계획이다. 한편 2015년 컨테이너 전망치 2,300만 TEU 중 슈퍼중추항만의 처리물량은 2,050만 TEU에 달할 전망이다.

<표 2-1> 일본 수출입 해상물동량 추이

(단위 : 천톤, %)

		2000	2001	2002	2003	2004
수출	물량	101,995	101,735	106,986	119,385	120,710
	점유율	12.0	11.4	12.2	13.5	13.2
수입	물량	748,885	788,002	772,996	762,329	796,059
	점유율	88.0	88.6	87.8	86.5	86.8
합계	물량	850,850	889,737	879,982	881,714	916,769
	점유율	100				

자료 : 일본 국토교통성, 「국토교통백서」, 일본 동경, 2005.

<표 2-2> 일본 항만의 컨테이너 물량 전망

(단위: 천TEU, 천톤)

		2003	2015	2020
컨테이너	천teu	14,566	20,000-23,000	22,000-26,000
	천톤	224,034	280,000-300,000	300,000-330,000

자료: 일본물류문제연구소, 「일본물류연감」, 일본 동경, 2004.

2. 한일간 교역현황

우리나라의 대일본 교역현황을 보면, 금액은 1991년 334억달러에서 2006년 784억달러로 증가하였다.

이를 구체적으로 살펴보면 대일본 수출의 경우, 금액은 1991년 123억달러에서 2006년 265억달러로 연평균 5.9% 증가하였으며, 수입의 경우, 금액은 1991년 212억달러에서 2006년 519억달러로 연평균 8.8% 증가하였다.

한편 한-일간 주요 교역품목을 보면, 대일본 수출품목은 전자부품, 유류제품, 철강제품, 산업용 전자제품, 화공품, 1차산품, 일반기계, 가전제품, 컴퓨터 및 부품, 섬유류가 10대 수출품목으로 나타났다. 반면에 수입품목은 전자부품, 화공품, 철강제품, 산업용 전자제품, 정밀기계, 수송기계, 가전제품, 금속제품, 충

전기기(초고압 전력기기 등), 광산물이 10대 수입품목으로 나타났다.

특히 전자부품, 화공품, 철강제품, 산업용 전자제품, 가전제품은 수출 및 수입이 동시에 이루어지는 주요 품목으로 나타났다. 이것은 양국의 제조기술이 대등한 수준에 있어 보완성을 가진 부품이나 제품을 상호 수입하는 경향이 있기때문에 나타나는 것으로 판단된다.

<표 2-3> 대일본 수출입 추이

(단위 : 천불, %)

년도	수출		수입		수지
	금액	증가율	금액	증가율	금액
1991	12,355,839	-2.2	21,120,216	13.7	-8,764,378
1992	11,599,454	-6.1	19,457,650	-7.9	-7,858,196
1993	11,564,418	-0.3	20,015,519	2.9	-8,451,102
1994	13,522,860	16.9	25,389,988	26.9	-11,867,128
1995	17,048,871	26.1	32,606,368	28.4	-15,557,497
1996	15,766,827	-7.5	31,448,636	-3.6	-15,681,810
1997	14,771,155	-6.3	27,907,108	-11.3	-13,135,953
1998	12,237,587	-17.2	16,840,409	-39.7	-4,602,822
1999	15,862,448	29.6	24,141,990	43.4	-8,279,543
2000	20,466,016	29	31,827,943	31.8	-11,361,927
2001	16,505,766	-19.4	26,633,372	-16.3	-10,127,605
2002	15,143,183	-8.3	29,856,228	12.1	-14,713,045
2003	17,276,137	14.1	36,313,091	21.6	-19,036,954
2004	21,701,337	25.6	46,144,463	27.1	-24,443,127
2005	24,027,438	10.7	48,403,183	4.9	-24,375,745
2006	26,534,015	10.4	51,926,292	7.3	-25,392,277

자료 : 한국근해선사협의회, 2006

<표 2-4> 한-일간 주요 교역품목 (2004년)

단위 : 백만달러

순 위	수출			수입		
	품목	금액	비중(%)	품목	금액	비중(%)
1	전자부품	4,028	18.6	전자부품	7,525	16.3
2	유류제품	3,330	15.3	화공품	7,224	15.7
3	철강제품	2,193	10.1	철강제품	6,273	13.6
4	산업용전자	2,136	9.8	산업용전자	4,655	10.1
5	화공품	1,981	9.1	정밀기계	2,188	4.7
6	1차산품	1,708	7.9	수송기계	1,919	4.2
7	일반기계	1,529	7.0	가정용전자	1,380	3.0
8	가정용전자	1,252	5.8	금속제품	1,136	2.5
9	컴퓨터	1,157	5.3	중전기기	1,124	2.4
10	섬유류	792	3.6	광산물	634	1.4
전 체		21,701	100.0%		46,144	100.0%

자료 : 한국무역협회, 「무역통계(www.kita.net)」.

제2절 한일 항로 서비스 현황

한일 항로의 LOCAL, FEEDER, 자사T/S를 포함한 컨테이너 물동량은 지난 2002년 105만TEU에서 2006년 128만TEU를 기록하여 연평균 5.08% 증가하였다. 수출 컨테이너 물량은 동기간 연평균 3.48%, 수입 컨테이너 물량은 8% 증가하였다. 한-일간 컨테이너 운송시장에서 국적선사의 시장점유율은 1991년 87%에서 2001년 이후 95% 이상을 차지하고 있다. 또한 한-일간 컨테이너 운송구조를 보면, 수출이 수입보다 약간 많은 것으로 나타났으며, <그림 2-1>에서 보는 바와 같이 연도별 LOCAL 화물 변동추이를 살펴보면 수출입 물동량이 급격히 증가하고 있음을 알 수 있다.

한-일간 컨테이너 화물의 교역구조를 보면, 우리나라는 일본에 대해 수출초과의 구조를 갖고 있다. 한-일간 컨테이너 화물의 경우, 2006년 우리나라는 일

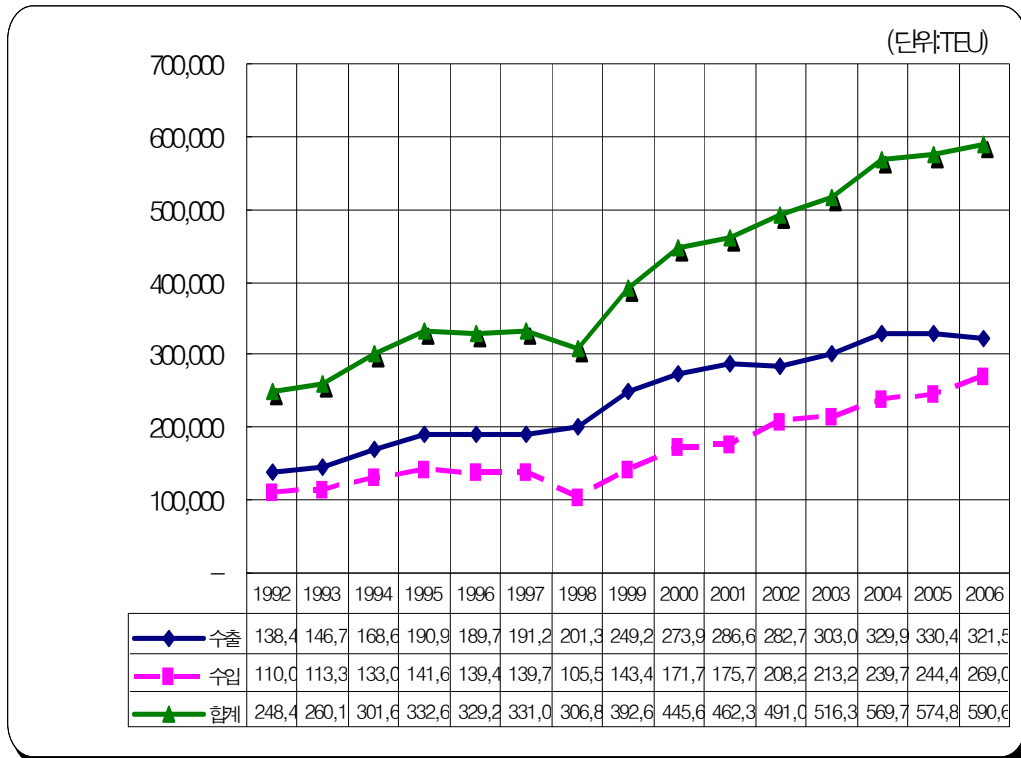
본에 대해 수출 78만 TEU, 수입 50만 5천 TEU로 수출초과를 보이고 있다. 그러나 수출입 컨테이너운송량 차이가 무역수지를 의미하는 것은 아니다. 전통적으로 한·일의 컨테이너 교역구조상 우리나라가 수출초과 현상을 나타내고 있음에도 불구하고 대일본 무역수지 적자를 보이고 있다. 이것은 우리나라가 일본에 비해 상대적으로 부가가치가 낮은 제품을 수출함을 의미한다.

<표 2-5> LOCAL, FEEDER, 자사T/S 년도별 전년대비 증감률

(단위:TEU)

구 분		LOCAL		FEEDER		자사T/S		합계	
		물동량	증감	물동량	증감	물동량	증감	물동량	증감
02년	수출	282,794		172,471		228,302		683,567	
	수입	208,251		77,395		89,539		375,185	
	합계	491,045		249,866		317,841		1,058,752	
03년	수출	303,080	7.2%	153,566	-11.0%	263,685	15.5%	720,331	5.4%
	수입	213,228	2.4%	131,136	69.4%	108,291	20.9%	452,655	20.6%
	합계	516,308	5.1%	284,702	13.9%	371,976	17.0%	1,172,986	10.8%
04년	수출	329,944	8.9%	182,103	18.6%	274,297	4.0%	786,344	9.2%
	수입	239,757	12.4%	105,340	-19.7%	117,695	8.7%	462,792	2.2%
	합계	569,701	10.3%	287,443	1.0%	391,992	5.4%	1,249,136	6.5%
05년	수출	330,417	0.1%	194,118	6.6%	244,629	-10.8%	769,164	-2.2%
	수입	244,436	2.0%	104,995	-0.3%	116,674	-0.9%	466,105	0.7%
	합계	574,853	0.9%	299,113	4.1%	361,303	-7.8%	1,235,269	-1.1%
06년	수출	321,582	-2.7%	199,824	2.9%	259,193	6.0%	780,599	1.5%
	수입	269,069	10.1%	109,624	4.4%	126,945	8.8%	505,638	8.5%
	합계	590,651	2.7%	309,448	3.5%	386,138	6.9%	1,286,237	4.1%

<그림 2-1> 연도별 LOCAL 화물 변동추이



자료 : 한국근해선사협의회

1. 한일항로취항 국적선사

현재 한일항로에는 쾌속선을 투입하여 여객수송만을 담당하고 있는 선사들을 제외하고 총 15개 국적외항선사가 여객과 화물을 운송하고 있다. <표 2-6>은 한일항로에 취항하여 여객과 화물을 수송하고 있는 선사들의 현황을 나타낸 것이다.

<표 2-6> 한일항로 KNFC 회원사 현황

회원사명	한일항로 운항선박 현황			운항 형태	
	척 수	총톤수 (G/T)	Design Capacity	컨테이너 화물	벌크정기 화물
고려해운주식회사	12	56,409	4,989	<input type="checkbox"/>	
남성해운주식회사	13	79,789	7,530	<input type="checkbox"/>	○
동남아해운 주식회사	3	14,181	827	<input type="checkbox"/>	
동영해운주식회사	1	5,833	404	<input type="checkbox"/>	
동진상선주식회사	4	16,515	1,080	<input type="checkbox"/>	○
범주해운주식회사	3	21,438	1,788	<input type="checkbox"/>	
장금상선주식회사	5	15,086	1,258	<input type="checkbox"/>	
천경해운주식회사	5	23,024	1,566	<input type="checkbox"/>	○
태영상선주식회사	1	6,543	561	<input type="checkbox"/>	○
팬스타라인닷컴 주식회사	2	48,224	490	<input type="checkbox"/>	○
한진해운주식회사				<input type="checkbox"/>	
홍아해운주식회사	11	60,162	4,731	<input type="checkbox"/>	
STX Panocean	5	27,349	2,210	<input type="checkbox"/>	
부관/관부페리	2			<input type="checkbox"/>	○
고려페리	1			<input type="checkbox"/>	○
NYK				<input type="checkbox"/>	
합 계	65	374,553	27,334	13사	5사

2. 한일항로 취항 카페리선 현황

현재 한일항로에 취항하고 있는 카페리선박 중 한국과 일본의 주요선사가 운항하고 있는 선박 5척의 선박별 제원 및 구조는 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 각 선사 선박제원 및 구조

	국적	길이(m)	폭(m)	정원	객실수	주요부대시설	항로	운항 시간
성희호	한국	162	23.6	562	73	면세점, 레스토랑 다목적홀, 사우나	부산↔ 하관	6시간 30분
하마유	일본	162	23.6	438	65	면세점, 레스토랑 다목적홀, 사우나	부산↔ 하관	6시간 30분
뉴카멜리아	일본	170	24	522	86	면세점, 레스토랑 사우나	부산↔ 하카다	5시간 30분
팬스타드림	한국	160	25	681	107	면세점, 레스토랑 사우나, 카페유메 편의점	부산↔ 오사카	18시간
팬스타썬니	파나마	186	25.5	683	112	면세점, 레스토랑 사우나, 아울렛몰 편의점	부산↔ 오사카	18시간

자료 : 부산항국제여객선사협의회

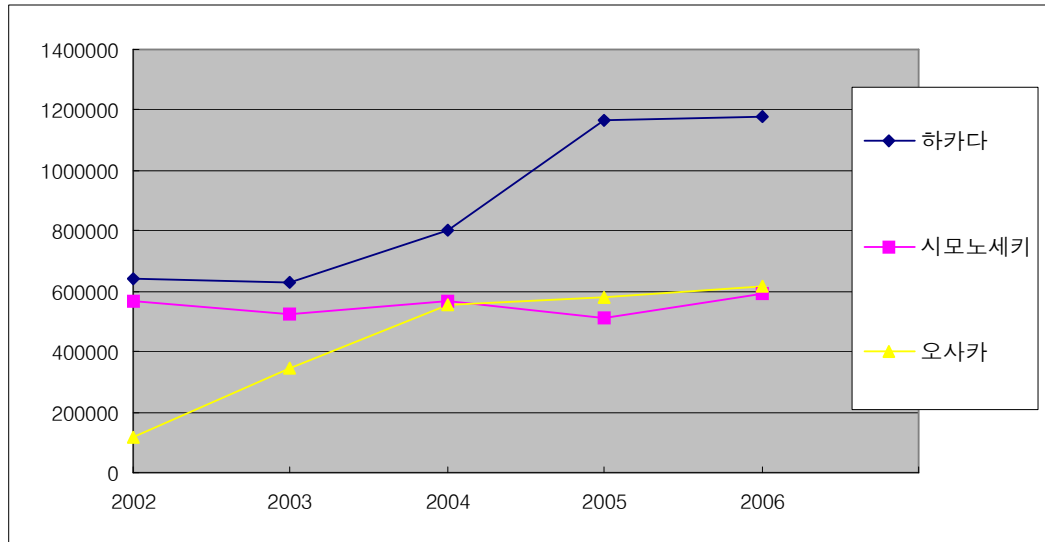
3. 한일항로 카페리선 화물수송 현황

부산-하카다 항로의 카페리선 화물수송량은 2002년 60만톤에서 2006년 120만톤 수준으로 5년간 약 200%의 증가율을 보이고 있으며, 부산-오사카 항로 또한 2002년 10만톤 수준에서 2006년 60만톤 수준으로 5년간 약 600%의 매우 높은 증가율을 보이고 있다.

부산-시모노세키 항로의 경우는 이와 달리 2002년부터 2006년까지의 카페리선박에 의한 화물수송량이 안정적인 것으로 나타나고 있다.

<그림 2-2> 한일항로 카페리선의 화물수송 현황(2002년-2006년)

(단위 : TON)



자료 : 부산항국제여객선사협의회

4. 한일항로 여객수송 현황

한-일간 카페리항로는 현재 부관페리, 미래고속, JR, 고려페리, 팬스타라인닷컴, 대아고속해운 등 6개선사가 부산/시모노세키, 후쿠오카, 오사카, 대마도 등 4개 항로에 취항하고 있다.

카페리 선사들은 한-일간 여객수요의 증대로 인하여 다양한 홍보전략 수립, 편리하고 신속한 선박의 투입, 대고객서비스 향상, 타 선사와 차별화된 서비스 제공 등 경쟁력 증진을 위하여 노력하고 있다.

한일항로에 취항하고 있는 국적카페리 선사들의 여객운송 실적을 살펴보면 2002년 여객운송 실적은 5개 선사가 4개 항로에 취항하여 682,501명이며, 2003년은 전년대비 8.2%가 증가한 738,642명, 2004년에는 6개 선사가 7개 항로에서 전년대비 28.1%가 증가한 945,974명의 여객운송실적을 달성한 것으로 나타났다. 그러나 2005년에는 전년대비 7.1%가 늘어난 1,013,546명, 2006년에는 6

개선사가 6개항로에 1,151,874명의 여객운송실적을 기록하고 있다.

각 년도별 추이를 살펴보면 각 선사들의 여객운송실적이 연평균 19.2% 정도 증가하는 것으로 나타나 한-일간 선박을 이용한 여행객수가 급격히 증가하고 있음을 알 수 있다.

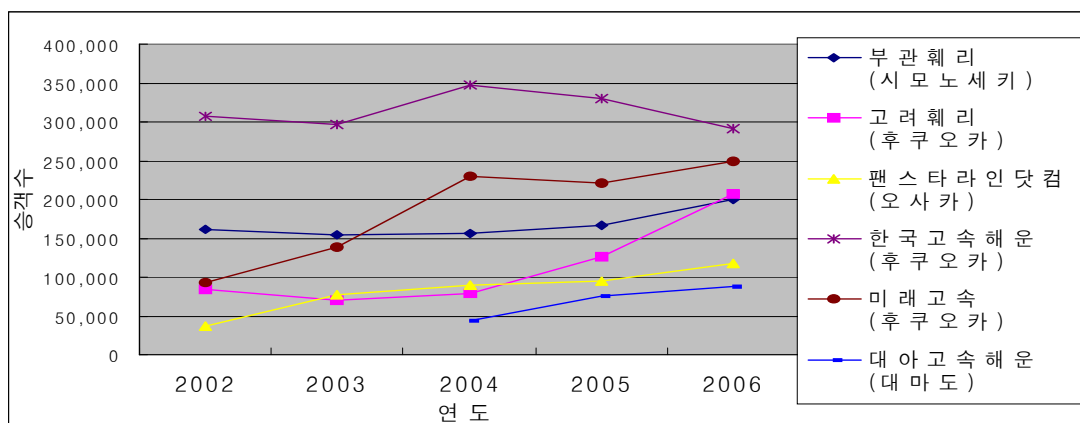
<표 2-8> 선사별 여객운송 실적비교

(단위 : 명)

연도	부관페리	한국고속해운	미래고속	고려페리	팬스타라인닷컴	대아고속해운	합계	증감 (%)
	시모노세키	후쿠오카			오사카	쓰시마		
2002	161,903	307,408	92,368	84,661	36,161	-	682,501	
2003	153,587	296,854	139,457	70,890	77,854	-	738,642	8.2
2004	156,007	346,988	230,196	78,989	90,167	43,627	945,974	28.1
2005	166,492	328,896	220,635	126,950	94,532	76,041	1,013,546	7.1
2006	199,317	291,318	249,173	206,931	118,160	86,975	1,151,874	13.7

자료 : 부산항국제여객선사협의회

<그림 2-3> 한일항로 국적선사의 여객수송 실적



자료 : 부산항국제여객선사협의회

제3장 해운기업의 경쟁력

제1절 경쟁력의 개념

1. 경쟁력의 개념

최근 들어 많이 사용되는 용어 중의 하나인 경쟁력이란 단어는 상황에 따라 그 의미가 다르게 사용되는데 그것은 우선 경쟁력의 개념이 대상에 따라 다르기 때문이다.

경쟁력의 대상은 국가, 산업, 기업으로 나누어지는데, 기업의 경쟁력의 단순한 총합이 산업의 경쟁력을 나타내지 못하듯 산업경쟁력의 단순한 총합 또한 국가 경쟁력을 나타낼 수 없기 때문이다.

이것은 기업이 경쟁력을 얻으면 산업도 경쟁력을 얻게 되는 것으로 볼 수도 있으나, 각 기업이 속한 산업마다 다른 속성을 갖고 있기 때문에 양자를 동일시 할 수 없는 것이다.

기업의 국제화는 이러한 단순한 합의 논리를 약화시킨다. 산업의 경쟁력은 국가의 경쟁력을 높인다고 할 수 있지만, 산업의 구성이 국가의 경쟁력에 더욱 큰 영향력을 미친다고 볼 수 있는 것이다.

일반적으로 국제경쟁력이란 “한 나라의 특정상품이 다른 나라의 특정상품과 국제시장에서 싸워 이길 수 있는 힘”을 말한다.

특히, 국제무역에서의 경쟁력이란 “특정시장 또는 세계시장에 대한 수출실적의 크기에 영향을 주는 제요건을 총칭”하는 것으로 정의되고, 일국에서의 수출공급조건의 변화도 특정시장 또는 세계시장에 대한 수출점유율이 다른 나라에 비하여 증가하는 경우, 그 나라의 국제경쟁력은 강화된 것으로 설명할 수 있다.

일반적으로 특정상품의 국제경쟁력은 동제품의 타국시장에서의 경쟁력과 국내시장에서의 외국상품과의 경쟁력으로 구분된다. 수출시장에서 보인 수출상

품의 경쟁력을 수출경쟁력이라고 하며, 국내시장에서 보인 자국상품의 수입상품에 대한 경쟁력을 수입경쟁력 또는 수입저항력이라 하는데 보통 수출경쟁력만을 국제경쟁력이라 지칭하는 경우가 많다.

이러한 수출경쟁력 또는 수입저항력에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요인으로는 자국상품의 가격요인과 비가격요인이 있는데, 가격요인에 의하여 결정되는 경쟁력을 가격경쟁력이라 하고 기타 요인에 의하여 결정되는 경쟁력을 비가격경쟁력이라고 할 수 있다.

즉, 가격경쟁력은 특정국가의 특정상품가격이 다른 나라의 가격에 비하여 저가인가 고가인가를 말하는 것이며, 비가격경쟁력이란 지수적으로 측정하기 어려운 것으로 다른 경쟁상품과 비교하여 품질, 디자인, 포장, 마케팅 능력, 상품의 이미지, 제도상의 우위요인 등이 그 대상이 된다.

2. 기업경쟁력에 관한 이론

기업이론은 직접투자이론, 다국적기업이론, 국제경영전략이론 등에서 경쟁력에 대해 분석하고 있다.¹⁾ 직접투자이론이 자본이동의 관점 등에 대해서 분석되기도 하였으나, 기업이론으로 대두한 것은 Hymer(1960)²⁾ 등에 의한 독점적 우위이론부터라고 할 수 있다. 기업특유의 독점적 우위요소에 입각한 기업의 경쟁력을 바탕으로 해외직접투자를 한다는 이 이론은 수출, 라이선싱, 해외투자 사이의 결정을 설명하지 못한다.

Dunning(1980)³⁾은 해외직접투자 또는 수출이든지, 아니면 간접적인 자원이동 방식(라이선싱)이든 어떤 기업이 다른 기업들에 비하여 가지고 있는 기업

1) 조동성, “국가간의 국제경쟁력에 관한 연구-한국 산업을 중심으로-,” 「경영논집」, 서울대학교, 1989. ; 김병순, “우리나라 중소기업의 경쟁우위 원천과 해외직접투자전략,” 「중소기업연구」, 한국중소기업학회, Vol.20, No.1, 1998, pp.29-50.

2) S. Hymer, “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment,” *Doctoral Dissertation*, MIT, 1960.

3) J. H. Dunning, "Toward an Eclectic Theory of International Production," *Journal of International Business Studies*, 1980.

특유의 우위요소가 없이는 이루어질 수 없다고 지적하였다. 기업특유의 우위요소는 그 기업이 일정기간동안 배타적으로 사용할 수 있는 무형자산이어야 하는데 이를 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

이에 대해 시장기구를 통해 이루어지는 여러 가지 기능을 기업내부에서 수행하는 내부화과정으로 설명하려는 내부화이론이 등장하였고, 이들 두 이론을 묶는 한편, 투자대상국을 선정하는 입지우위를 포함하는 절충이론이 Dunning에 의해 개발되었다. 그것은 해외직접투자가 이루어지려면, 외국기업으로 불리함을 극복하고도 현지에서 경쟁해 나갈 수 있는 기업특유의 특정적 우위가 있어야 함은 물론, 국내보다 외국에서가 생산입지상 우위에 있어야 하며, 또한 기업특유의 독점적 우위를 외국기업에게 라이선싱해 주는 것보다 내부거래를 통해 이전하는 것이 유리한 내부화의 우위가 있어야 한다는 것이다.

Kogut(1985)⁴⁾는 다국적기업이 국내기업보다 우위에 있는 것은 범세계적 조직망을 통해 자원을 탄력적으로 운용하는 데 있다고 보고 국가특유의 비교우위와 기업특유의 경쟁우위를 결합한 범세계적 전략을 구성하였다. 그의 경쟁우위는 해외직접투자이론에서의 경쟁우위와는 차이가 있다. 해외직접투자이론에서 경쟁우위는 최초의 해외직접투자가 이루어지게 하는 요인인 반면, Kogut의 경쟁우위는 다국적기업시스템에서 창출되는 제반 효율성을 누리기 위한 연속적 과정이기 때문이다.

그의 경영전략의 관점은 국경선을 넘어 사업을 전개할 경우 어느 곳을 연결할 것인가, 이를 위해서 재화간 요소집약도 차이는 국가간 요소부존도의 차이에 따라 비교우위를 순서대로 매겨나갈 수 있다는 것이다. 그러나, 이러한 비교우위사슬이 끊어지거나 변동이 심할 때는 어떠한 경쟁우위를 개발해야 하는가, 즉 경쟁우위를 개발해야 하는가의 문제는 규모, 영역, 학습의 견제를 통해서 누릴 수 있으며, 양자의 결합을 통해 국제경영형태가 결정된다고 주장하였다.

4) B. Kogut, "Designing Global Strategy : Comparative and Competitive Value-Added Chains", *Sloan Management Review*, Summer, 1985, pp.15-28.

또한 Porter는 기업의 경쟁력의 원천은 기업특유의 경쟁우위에 있으며, 경쟁우위는 저가격 혹은 차별화에 근거한 것이라고 주장한다. 그의 논리에는 가치사슬(value chain)의 개념을 깔고 있다.

여기서 가치사슬이란 총가치로 구성되는데 이는 가치활동과 이윤으로 구분되며 가치창출활동은 다시 본원적 활동과 지원활동으로 구분된다.⁵⁾

다음 <그림 3-1>은 이러한 가치사슬을 나타낸 것이다.

<그림 3-1> 가치사슬



자료 : M. Porter, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985, p.37.

가치사슬은 기업의 기본적 활동은 생산뿐 아니라 입하물류, 생산운영, 출하물류, 마케팅 및 판매, 서비스 활동으로 나눌 수 있는 바 각각의 활동에서 경쟁우위는 기업 전체의 경쟁우위를 창출할 수 있다는 것이며, 이것에 근거하여

5) M. Porter, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985, pp.33-61.

그는 범세계적 기업에 있어서 어디에서 생산하는가의 배열(configuration)과 어떻게 조정하는가의 조정(coordination)의 개념을 사용하여 범세계적 기업의 경쟁우위를 설명하고 있다.

한편, Porter는 전략적 우위요소와 전략적 목표를 결합시켜 다음 <그림 3-2>와 같이 차별화, 비용우위, 집중화의 세 가지 본원적 전략을 제시하고, 이들 세 가지 본원적 전략에 따라 경쟁력의 원천이 되는 가치사슬이 달라지게 된다고 하였다.

<그림 3-2> 세 가지 본원적 전략

		전략적 우위 요소	
		고객들이 인식하는 제품의 특성	비용우위
전략적 목적	산업전체	차별화	총체적인 비용우위
	산업의 특정부문	집중화	

자료 : M. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.

(1) 비용우위전략

이 전략은 경쟁하는 산업내에서 가장 낮은 비용의 생산자가 되는 것을 목표로 하는 전략이다. 기업의 비용지위는 그 기업이 수행하는 가치활동의 비용형태로써 결정되는데, Porter는 기업활동의 비용형태를 결정하는 구조적인 요인을 비용결정요소라고 하고 아래의 <표 3-1>과 같은 10개의 비용결정요소가 가치사슬 상에서 기업의 비용지위를 결정하는 것으로 주장하였다.

<표 3-1> 기업의 비용우위 결정요소

1.규모의 경제 또는 비경제	6.통합
2.학습과 확산	7.적시성
3.시설사용	8.재량적 정책
4.연결관계	9.입지
5.상호연결관계	10.제도적 요인

자료 : M. Porter, *op. cit.*, 1985, p.57

(2) 차별화 전략

차별화란 기업이 판매하는 제품이나 용역을 경쟁기업이 쉽게 필적할 수 없도록 만드는 것이다. Porter는 차별화의 원천이 마케팅에만 국한되는 것이 아니라 가치사슬의 어느 곳에서든 발생할 수 있다고 보고 있다.

(3) 집중화 전략

집중화란 특정 구매집단이나 생산라인별 부문 또는 지역적으로 한정된 시장을 목표로 삼는 전략으로서, 이는 광범위한 경쟁을 벌이기에는 자원이 한정된 기업에게 적합한 전략이다.

광범위한 경쟁을 벌이는 기업은 모든 사람을 위한 모든 것을 추구하게 되어, 그 중에는 과소 또는 과대하게 제공되는 부분이 있게 된다. 이러한 경우 집중화 전략을 취하는 기업은 특정부문 시장에 대하여 차별화 전략이나 비용우위전략을 채택하여 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다. 따라서 경쟁우위의 원천도 비용우위 및 차별화 두 가지의 원천이 복합적으로 나타나게 된다.

이러한 Porter의 주장을 국제경쟁력 측면에서 살펴보면 국제경쟁력은 비용우위 내지 차별화 혹은 이 두 가지의 복합적인 형태로 나타나며, 그 원천은

가치사슬상의 차이로부터 발생한다는 것으로 정리할 수 있을 것이다. 이러한 Porter의 부가가치사슬은 경쟁우위의 원천을 세분화하고, 경쟁우위의 원천과 경쟁전략과의 관계를 이해하는데 많은 도움을 준다.

제2절 해운기업의 경쟁력

1. 해운기업 경쟁력의 개념

경쟁력을 논의하는 대상으로서의 그 주체들을 비교하는 차원에 따라서 기업경쟁력, 산업경쟁력, 국가경쟁력 등의 형태로 나뉠 수 있으나 그 본질과 나타나는 현상들은 매우 유사하다고 볼 수 있다. 특히 본 연구에서 직접 대상으로 하는 해운서비스는 국제성이 매우 강하며 한 기업의 경쟁력이 거의 완전히 국제적으로 노출되기 때문에 국가경쟁력과 기업의 경쟁력을 확연히 구별하는 데는 어려움이 있다.

해운기업의 경쟁력은⁶⁾ 유형·무형의 여러 가지 총체적으로 경쟁시장에서 나타나는 힘으로 보기도 하며, 수익측면에서 해운기업이 경영활동을 통하여 수익을 얻을 수 있는 힘이라고 규정하기도 하고, 가격경쟁력 측면에서 운항원가를 최소한으로 줄여 낮은 운임을 제시할 수 있는 선박을 경쟁력 있는 선박으로 주장되며, 일국의 해운산업의 국제경쟁력은 각각의 해운기업의 경쟁력의 결합으로 보기도 한다. 또한, 해운기업이 해운시장에서 나타나는 외국 선사와의 집화경쟁력과 국내 해운시장에 침투하는 외국선사에 대해 나타나는 저항력으로 정의할 수 있다. 즉, 해운기업의 국제경쟁력은 삼국간항로에 진출하는 자사선대의 경쟁력과 국내 수출입항로에서 외국선에 대항하는 자사선대의 저항력으로 구분할 수 있으며 해운기업의 국제경쟁력은 가격경쟁력을 의미하기도 한다.⁷⁾

6) 織田政夫, 「海運經濟論」, 成山堂, 1977, p.362.

7) 강중희, “국제경쟁력 제고를 위한 외항해운기업의 환경분석,” 해운산업연구원, 정책자료

그러나 최근들어 선복과잉, 운송기술의 발달, 복합운송의 발달 등으로 인하여 해운산업의 환경이 급변함에 따라 해운기업의 경쟁력에 대한 개념은 가격 경쟁력에 국한되지 않고 비가격경쟁력을 포함하는 것으로 확대되었다.

2. 비가격경쟁력으로서의 해운서비스 품질

1970년 영국의 로치데일 위원회(Rochdale Committee)⁸⁾ 보고서는 해운산업의 효율성과 경쟁력에 영향을 미치는 운영 및 기타 요소를 분석한 결과, 물류비용이 결정요인이 된다고 하여 화주에 대한 서비스 요구에 주목하지 않았으나, Pearson(1980)⁹⁾은 화주가 운송인을 선정하는 것을 제품판매에 따른 거래의 과정으로 분석하여 영국의 화주는 가격지향적이라기 보다는 서비스 지향적이라는 결론을 내렸다.¹⁰⁾ 그는 운송수단간 경쟁인 컨테이너선 선정에 있어서 물류비용 이외에 물류서비스에 주목하였는데, 화주가 해운서비스를 선정하는 기준에 대하여 선적·양하항, 항의 접근성, 항비, 출입항 날짜, 환적시간, 정규성, 신뢰성, 기항일정표 등을 들었다.

다른 연구에 따르면 고객인 화주는 서비스 품질의 지각에 따라 운송인을 결정한다고 분석하고, 지금까지 해운산업에서는 어느 정도 제품차별화 정책이 가능한 정기선해운을 중심으로 화주의 운송인 선택기준을 규명하기 위하여 해운서비스의 품질을 파악하고 있는데, Bowersox, Calabro, and Wagenheim (1981)¹¹⁾은 화주가 운송수단을 선택할 때 선적비용과 함께 다른 여러 특성들

103, 1994. 11, p.3.

8) Rochdale Committee, *Report of The Committee of Inquiry into Shipping*, London: HMSO, 1970, p.15.

9) Roy Pearson, *Containerline Performance and Service Quality*, University of Liverpool, Marine Transport Center, 1980, pp.17- 26.

10) 영국 화주는 전통적으로 동맹에 가입한 정기해운선사는 비동맹 해운선사에 비해서 우월한 해상운송서비스를 제공한다고 한다. 따라서 서비스 지향적 화주는 동맹 정기해운선사를 이용하는 경향이 있다.

11) Donald J. Bowersox, Pat J. Calabro and George D. Wagenheim, *Introduction to Transport*, New York: Macmillan Publishing, 1981, pp.55-58.

도 고려하며, 비교요소들로서 화주의 목적, 화물의 형태나 크기, 비용 및 성과 특성을 들었다. 이들은 해운과 관련한 성과특성 요인으로 속력, 의존성, 운송 빈도, 운송설비, 비용 및 완비성으로 구분하였다.

한편 Brown(1990)¹²⁾은 서비스 품질과 해운기업의 경제성 분석 연구에서, 운송서비스 품질은 대규모 유통과정에서 해운기업과 화주 양쪽의 자원소모에 큰 영향을 미치므로 경제적으로 영향이 크며, 특히 품질변수는 해운기업의 비용과 화주의 비용 양쪽에 영향을 미치는 관측 가능한 서비스의 특성이라고 하였다. 그는 운송서비스 품질의 종류를 평균운송시간, 통과시간, 멸실 및 손상, 선적 크기 및 이용 가능한 운송장비를 들었다. 이러한 변수들은 해운기업의 운영변수인 속력이나 빈도와는 구별하였는데, 이들 변수들은 통상 화주가 관찰할 수 없기 때문이라 하였다.

Casson(1986)¹³⁾은 해운서비스의 품질을 생산품질과 거래품질로 나누고, 그 결정요인으로 생산품질은 화물손상의 발생빈도, 선복능력, 환적의 지체, 서비스의 빈도 및 불확실성으로 들고, 거래품질로는 서비스 형태의 명료성, 공급자의 접근가능성, 협상의 용이성, 보험부보상태 및 계약이행의 신뢰성을 들었다.

한편 서비스 품질을 ISO(국제표준화기구)의 정의로 해석한 노력도 보이고 있는데, Smith(1992)¹⁴⁾는 해운서비스 품질을 ISO 표준인 8402의 품질용어정의에 따라 주어진 요구를 만족시키기 위해 주어진 제품이나 서비스의 능력으로 간략히 정의하고, 이를 구체적으로 안전성, 신뢰성, 보안성, 통합성, 정시성 및 효율성으로 구분하였다.

화주가 운송수단을 평가하는 기준으로 품질을 연구한 Tebay(1993)¹⁵⁾는 서

12) David G. Brown, "Freight Service Quality and Carrier Economics," *Transportation Research Forum*, 1990, p.217.

13) Mark Casson, "The Quality of Shipping Service," Discussion Paper, University of Reading, 1986, p.15.

14) D. W. Smith, "The Quality Framework of the ISO 9000 Series and the Audit Function," *Shipping Industry Quality System*, April 1992, p.17.

15) Michael Tebay, *Merce Management Consulting*, Transportation, in Sandra Worthington, "A Much Maligned Industry," *Intermodal Asia*, October 1993, pp.7-13.

비스 품질, 영업의 편리성, 유연성과 의존성, 서비스 증진에 대한 공헌 및 전반적 이미지로 구분하였고, 이 중 서비스 품질 속성으로는 정시·신뢰성, 신속한 서류처리 및 화물손상방지를 들었다.

미국 연안 정기선에 초점을 맞추어, 화주는 어떤 속성을 가장 중요시하고 화주집단이 다를 경우 중요성이 어떻게 변하는지를 확인하고자 한 Collison (1984)¹⁶⁾은 정기선서비스는 속력, 신뢰성, 경쟁적인 운임수준 및 고객에 대한 완전한 서비스와 같은 여러 서비스 특성을 가지고 있으나, 모든 고객들이 어떤 특정속성들에 대해 같은 중요성을 주는 것은 아니라고 하였다. 그는 연구 분석결과 해운서비스를 크게 서비스의 적시성, 시설과 장비, 통항서비스, 비용과 운임 및 마케팅서비스의 5가지로 구분하고, 각각의 요인별로 구체적인 품질항목 25가지를 제시하였다.

또한 Frankel(1993)¹⁷⁾은 정기선 해운기업에 대해 화주가 공통으로 관심을 가지는 품질기준으로 서비스의 신뢰성, 운송시간 및 인도시간 준수, 공약 또는 공표된 운송능력의 이용가능성, 화물의 안전성, 화물이동관리 및 추적, 서류 및 정보유통의 유효성, 비용통제 및 관리와 청산업무, 서비스 상태 및 향후 계획, 복합운송관리의 9가지를 들었고, 해운기업은 이에 따라 전략적 차원에서 서비스 품질의 개선과 새로운 서비스의 개발을 통해 서비스를 차별화시켜 나가야 한다고 주장하였다.

국내의 연구로는 신한원(1991)¹⁸⁾이 영국의 컨테이너 정기선사를 대상으로 한 해운서비스 질과 관련한 연구에서 해운서비스 질을 결정하는 요인으로 ① 이미지와 판촉전략, ② 수송서비스의 기술적 특성, ③ 서비스 관리체제 등 3가지로 파악하였으며, 김영모(1995)¹⁹⁾가 해운분야의 선행연구에서 밝혀진 해운서

16) Frederick M. Collison, "Market Segments for Marine Liner Service," *Transportation Journal*, Winter 1984, pp.44-54.

17) Ernst G. Frankel, "Total Quality Management in Liner Shipping," *Marine Policy*, January 1993, pp.58-63.

18) 신한원, "해운서비스 품질의 결정요인에 관한 연구," 「한국항해학회지」, 한국항해학회, 제15권 제2호, 1991.

19) 김영모, "해운마케팅에서의 서비스품질지각에 관한 연구," 박사학위논문, 한국해양대학교,

비스를 7개의 차원으로 파악하고, 품질지각에 따라 중심기능(원초적 차원)과 주변기능(조합차원)으로 구성하여 ① 정시/완결성(timeliness/completeness), ② 안정성(safety), ③ 신뢰성(reliability), ④ 적합성(conformability)의 4가지로 파악하였다.

한편, 신한원·김성국(1999)²⁰⁾은 운송주선인이 인식한 해운서비스 품질을 파악함에 있어 ① 유형성, ② 적합성, ③ 신뢰성, ④ 커뮤니케이션, ⑤ 안정성의 5가지 요인으로 파악하였다.

이와 같은 선행 연구자들의 선행연구를 정리하면 <표 3-2>와 같다.²¹⁾

1995.

20) 신한원·김성국, “해운서비스의 품질과 인식에 관한 연구,” 「마케팅관리연구」, 제4권 1호, 1999.

21) 이정관, “정기선 해운서비스의 구매의사 결정과정에 관한 연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 2000, p.17.

<표 3-2> 해운서비스 품질의 선행연구

연구자	품질요인
Pearson(1980)	①선적·양하항, ②항의 접근성, ③항비, ④출입항 날짜, ⑤환적시간, ⑥정규성, ⑦신뢰성, ⑧기항일정표
Bowersox(1981)	①속력, ②의존성, ③빈도, ④운송설비, ⑤비용, ⑥완비성
Collison(1984)	①서비스의 시간성, ②설비 및 장비, ③운송서비스, ④가격결정과 운임, ⑤마케팅서비스
Casson(1986)	①생산품질: ㉠화물운송의 발생빈도, ㉡선복능력, ㉢환적의 지체, ㉣서비스의 빈도, ㉤불확실성 ②거래품질: ㉥서비스 형태의 명료성, ㉦공급자의 접근가능성, ㉧협상의 용이성, ㉨보험부보상태, ㉩계약이행의 신뢰성
American Shipper社 (1990)	①정시입하, ②책임운송체계, ③운임 및 요금, ④정시출하, ⑤운송소유시간, ⑥서비스지역, ⑦정확한 운임 청구, ⑧정확한 기기 사용, ⑨관리체계, ⑩클레임 처리, ⑪화물추적능력
Brown(1990)	①평균운송시간, ②통과시간, ③멸실 및 손상, ④선적크기, ⑤이용 가능한 운송장비
Smith(1992)	①안전성, ②신뢰성, ③보안성, ④통합성, ⑤정시성, ⑥효율성
Frankel(1993)	①서비스 신뢰성, ②운송시간 및 인도시간 준수, ③공약 또는 공표된 운송능력의 이용가능성, ④화물의 안전성, ⑤화물이동관리 및 추적, ⑥서류 및 정보유통의 유효성, ⑦비용통제 및 관리와 청산업무, ⑧서비스상태 및 향후계획, ⑨복합운송관리
Tebay(1993)	①영업의 편리성, ②유연성과 의존성, ③서비스증진에 대한 공언, ④전반적 이미지, ⑤서비스 품질(정시·신뢰성·신속한 서류처리, 화물 손상방지)
Millie(1993) Liberatore(1995)	①고객서비스의 품질, ②화물추적서비스 능력, ③대금청구 및 서류의 정확성, ④EDI 능력, ⑤상호호혜적 장기관계 구축 가능성, ⑥화물처리 능력, ⑦화물손상부재, ⑧고객허가능력, ⑨화주의 협상지위 영향 및 타 선적과의 비교
Traffic World社 (1996)	①적기운송서비스, ②제공되는 서비스수준, ③운송비용, ④고객의 신뢰도
김영모(1995)	①정시·완결성, ②안전성, ③신뢰성, ④적합성
신한원·김성국 (1999)	①유형성, ②적합성, ③신뢰성, ④커뮤니케이션, ⑤안정성

제4장 한-일간 국제 카페리선사의 경쟁력 제고 방안

한-일간 국제 카페리선사의 경쟁력은 어디에 있으며 무엇을 통해 경쟁력을 제고시킬 것인가는 본 연구의 기본 출발점이자 목적이다.

우선 한-일간의 카페리선사들이 타 컨테이너 선사들에 비해 화물수송의 경쟁력이 있음에 주목하고 타 컨테이너 선사에 비해 월등한 경쟁력을 페리모드의 장점을 중심으로 살펴보고자 한다, 그리고 김영모²²⁾의 “해운마케팅에서의 서비스 품질”을 비교하는 기준을 근거로 카페리선의 화물수송에 있어서의 경쟁력을 분석해 보고자 한다.

카페리선은 화물과 동시에 여객을 수송하는 선박이다. 한-일간 여객을 수송하는 선박 중에서 페리에 크루즈 요소를 가미한 모델을 살펴보고 그 운영현황과 강점을 분석하여 타 카페리선과 비교되는 한 선사의 모델을 통해 여객수송에서의 서비스 경쟁력 제고를 위한 기준을 제시해보고자 하며, 이는 김영모의 기준을 근거로 삼되 여객선 모델에 맞게 새롭게 해운서비스 경쟁력 기준을 제시해 보고자 한다.

또한 크루즈페리 선박을 이용하는 고객을 대상으로 한 만족도조사를 통하여 타 카페리선 대비 크루즈페리 선박의 강점을 파악하고 이를 토대로 크루즈페리 선박의 서비스향상을 통한 경쟁력제고 방안을 제시하고자 한다.

제1절 화물부문의 경쟁력 분석

1. 페리모드의 강점

한-일간 운송시장에는 한국근해수송협회의 동맹회원선사인 12개 정기선사와 일부 3국적선사 그리고 비동맹 선사인 고려페리, 부관페리 NYK 등이 있으

22) 김영모, 전게서, 1995.

며 이들 선사들은 화물과 승객을 유치하기 위하여 치열하게 경쟁하고 있다.

본 연구의 주요 모델이 되는 P페리사는 한국근해수송협회의 13번째 회원으로 가입하면서도 타 회원사인 컨테이너 선사와는 차별화된 운임정책을 시행하여, 해상운임이 타 컨테이너 선사에 비해 2배정도 고가이다. P사는 직접 화물유치 경쟁에도 뛰어들었지만, 무엇보다 카페리선이 가지고 있는 장점을 살리면서 차별화 하는데 주력하였기 때문이다.

컨테이너 선박의 경우 하루이상 소요되는 운항시간과 도착 후 하역시간 또한 약 8시간 소요되고 통관에도 하루정도의 시간이 소요되는데 비해 카페리선박을 이용하면 최단시간에 화물이 목적지항에 도착할 뿐만 아니라, 도착 후 즉시 통관과 반출이 가능하다는 장점으로 인해 급송을 요하는 고부가가치의 화물을 유치하는 것이 가능하였으며, 고운임 정책 또한 가능하였다. 이러한 운항시간과 하역시간, 통관 등에 소요되는 시간이 컨테이너선박에 비해 월등하다는 것이 확인되면서 카페리선사들은 이러한 비가격경쟁력을 바탕으로 많은 화물을 유치할 수 있었다.

이러한 경쟁력은 화물과 여객을 동시에 수송하는 카페리선의 장점이면서 컨테이너선과 가장 대비되는 비가격경쟁력의 한 요소이다.

카페리선사의 컨테이너선사 대비 경쟁력을 살펴보고 또한 본 연구의 사례분석 대상인 P선사만이 가지고 있는 타 카페리선사 대비 경쟁우위 요소도 살펴보고자 한다.

1) 고속운항

카페리는 주로 대형선박이면서 여객수송을 위해 고속성을 갖추고 있다. 이러한 고속운항은 운항 및 도착시간을 단축하고 그만큼 고객의 편의성을 제공할 뿐만 아니라 항차수(Frequency)를 늘림으로써 선박의 고정비 대비 효율을 극대화하는 장점을 가지게 된다.

2) 통관시스템의 우위성

여객선은 승객의 화물을 동시에 수송하므로 승객의 화물수속을 위해 선박의 도착과 동시에 화물통관시스템이 가동된다. 이러한 시스템을 활용해서 화객선의 각종 화물은 즉각 세관통관 절차를 거치게 되고 대부분의 카페리선은 도착 당일 화물의 반출이 가능하다. 한-일간 운항하는 컨테이너선의 경우 24시간 정도 지나야 통관이 가능한데 비해 카페리선은 하루정도 시간을 단축할 수 있다.

3) 하역의 경쟁력

화객선은 승객의 차량수송을 위한 RORO Type의 선박으로써 화물의 하역 작업이 컨테이너선에 비해 월등히 빠르다.

P선사가 운항하는 페리선박의 경우 약 200teu의 화물을 하역하는데 소요되는 시간은 3시간이 걸리지 않는다 이는 컨테이너선의 하역시간에 비해 3배 정도의 효율성을 가진 것이며, 하역방법에 있어서도 RORO 방식은 크레인을 이용한 하역에 비해 화물의 손상을 줄이는 안정성의 효과가 있다.

2. P 페리사의 타 카페리사에 대한 경쟁력

1) 항로의 우위성 및 마켓규모

타 카페리는 부산과 지역적 근접성에 주안점을 두고 일본의 시모노세키와 하카다를 연결하는 항로를 개설하였으나 시모노세키나 하카다는 소도시임에 비해 P선사가 취항하고 있는 오사카는 동경권역에 이은 일본의 2대 상권으로써 시모노세키나 하카다에 비해 인구나 경제권역면에서 현격하게 차이가 난다.

<표 4-1> 항로개설 도시별 시장규모

	인구(시/현,부)	경제규모 (현/부)	지역권	지역권 인구	지역권 경제규모
시모노세키	290,000/ 1,528,000		야마구치 히로시마 시마네 현	7,730,000	23조엔
후쿠오카	1,400,000/ 5,047,000	17.8조엔	후쿠오카 사가 나가사키 현	7,390,000	25조엔
오사카	2,484,000/ 8,636,000	39.7조엔	오사카 코베 나고야, 나라	20,620,000	81조엔

자료 : 일본 재무성

2) 항만당국의 지원

카페리선의 장점인 당일통관시스템을 구현하는 데에는 오사카 항만당국의 적극적 지원이 있었다.

오사카 항만당국은 여객의 수화물 통관과 일반화물의 통관에 소요되는 시간을 줄이기 위해 화물의 도착 후 2시간만에 통관이 가능하도록 통관시스템을 확보하는데 주력하는 등 국제 카페리선을 유치하는 효과를 극대화하기 위해 화물의 도착 후 즉시 반출을 위한 CIQ 기관의 충분한 지원을 실시하였다.

이는 항만의 경쟁력으로 이어지고 이 항만을 운항하는 선박의 경쟁력으로 이어지는 효과를 달성하였다.

3) 운항선사의 특성 및 경영전략

부관페리는 1970년대 연락선에서부터 출발하였으며 일본에 거점을 둔 기업

이고 고려페리 또한 일본 NYK 가 오너선사인 반면 P페리는 전형적인 한국선사이며 적극경영의 성향이 강한 특성을 가지고 있다.

한일항로에 신규 진입한 P페리는 출발부터 차별화, 고급화 전략에 기초를 두고, 기존 카페리의 단순 수송기능에 서비스 기능과 고객만족의 원칙을 우선시 하였으며, 이러한 점은 화물수송에서도 고객지향적인 서비스를 최우선으로 하게 됨에 따라 화주유치를 위한 적극성을 띄게 되었고 이러한 고객지향적인 서비스 마인드는 화물유치의 경쟁력 강화로 이어졌다.

3. 페리모드의 컨테이너선사 대비 경쟁력 비교

상기 해운기업의 경쟁력의 항목 중, 김영모(1995)²³⁾의 해운서비스 경쟁력 비교의 네 가지 기준에 따라 한-일간 카페리선사 중 P페리를 통해 경쟁력 제고 현황을 살펴보고자 한다

1) 정시/완결성(timeliness/completeness)

여객을 수송하는 카페리는 정시출항, 정시도착을 기본으로 한다. 이러한 정시성은 화물에도 그대로 적용되어 도착지연이 빈번한 한-일간의 컨테이너선 서비스에 비해 상당한 경쟁우위를 갖는다.

2) 안정성(safety)

컨테이너선의 규모가 1000-3000톤 급인데 비해 2만톤급 대형선박인 페리선은 안정성에서 우월하며 여객을 수송하는 만큼 더욱 최첨단 항해장비를 갖추고 있어 컨테이너선에 비해 높은 안정성을 확보하고 있다.

여객의 편안한 수송을 위해 조류가 심한 곳에서도 안전운항을 가능하도록

23) 김영모, 전게서, 1995.

하는 Stabilizer 같은 안정항해장치는 선박의 흔들림(rolling)을 최소화하여 화물의 운송에 있어서도 그 효과를 발휘하여 화물손상을 방지함으로써 안전운송을 요하는 고가품의 운송에 유리하게 된다.

(3) 신뢰성(reliability)

P선사는 2002년 취항 후 초기 3년간 단 한차례의 결항도 없었다. 악천후나 선사의 여러 사정으로 인해 페리도 결항을 하는 경우가 있으나, 초기 3년간 무결항 운항이라는 고객에 대한 약속은 한-일간 무역을 하는 고객에게는 든든한 신뢰를 심어주게 되고 이러한 신뢰를 바탕으로 고객들은 P선사의 서비스를 지속적으로 이용하게 되었다. 이러한 P선사의 신뢰성은 타선사 대비 주요 경쟁우위 요소가 되었다.

(4) 적합성(conformability)

한-일간 물류의 흐름은 동경과 오사카 지역을 중심으로 하고 있으며, 일본의 주요 생산 및 소비기반도 이 지역을 중심으로 형성되어 있다. 오사카의 경우 배후에 800만의 인구와 39.7조엔의 경제규모를 가지고 있으며, 고베, 나라, 나고야 지역의 허브로써 이 지역의 2,000만이 넘는 인구와 81조엔의 경제규모를 확보하고 있다.

타선사에 비해 P선사가 취항하는 부산과 오사카를 연결하는 항로는 이상과 같은 인구와 경제규모로 바탕으로 하는 한-일간 물류의 허브항을 연결하는 항로로써 타 항로에 비해 높은 경쟁력을 가지게 된다.

제2절 여객부문의 경쟁력 분석

1. 크루즈페리의 개념

크루즈페리는 “크루즈 + 페리”의 합성어으로써 유럽을 중심으로 서비스가 시작되었다. 유럽의 도버해협이나 지브랄터해협 그리고 북해등지에서는 바다로 갈라진 육지와 육지를 잇는 교통수단으로 페리서비스가 발달하였고, 국경없이 자동차의 왕래가 자유로운 유럽에서는 차량을 함께 수송하는 카페리가 발전하는 환경이 되었다.

본 연구의 대상이 되는 크루즈페리와 카페리의 차이점을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 카페리(Car Ferry)는 차량을 실을 수 있는 페리선 즉, 여객을 수송하면서 여객수송에 동반되는 차량을 수송할 수 있으며 일정지역간을 정기적으로 운송하는 선박을 말한다. 반면 크루즈는 목적지보다도 항해기간 중에 모든 여행이 이루어지도록 하는 선상여행의 의미이다. 페리(Ferry)가 “수송”(Transportation) 이라면 크루즈(Cruise)는 “항해를 과정으로 하는 여행”(Cruising travel)을 내포한다고 볼 수 있다.

크루즈는 선박을 이용한 여행의 개념으로 상업적 목적으로 이동하는 것이 아니라 일상으로부터 벗어나 여가를 즐기기 위한 목적으로 선박을 이용하여 여행을 하는 것이다.

따라서 크루즈는 운송서비스를 제공하는 선박, 숙박과 음식의 서비스를 제공하는 호텔, 위락활동을 제공하는 리조트 및 관광의 개념을 공유하고 있다²⁴⁾.

크루즈선박은 기본요소로 고급객실과 함께, 극장, 공연장, 수영장, 카지노와 쇼핑물, 도서관, 우체국 그리고 다양한 레스토랑 등의 필수시설을 갖추고 있다. 그러나 카페리선은 기본적인 객실과 레스토랑 그리고 일부 휴게시설이 그 기본구성요소이다.

크루즈페리서비스를 제공하는 한 예로 아일랜드 더블린과 네덜란드를 연결하는 M/V Stena Britanica 호를 들 수 있다.

M/V Stena Britanica 호는 스웨덴의 Stena사로부터 한국의 현대중공업이

24) 이경모, 「크루즈 산업의 이해」, 대왕사, 2004, pp.28-33.

발주받아 건조한 선박인데, 이 항로에서 페리서비스를 제공하고 있지만, 이 선박은 선내 두 개의 레스토랑과 두 개의 바, 그리고 극장 및 각종 매장과 라운지를 보유한 선박으로써 세미크루즈 선박이라 할 수 있다. 이러한 선박은 단순한 수송의 기능을 넘어서 크루즈요소를 가미한 “크루즈페리” 선박이라고 볼 수 있다.

Stena사는 Stena Britanica 호 외에도 스칸디나비아 반도에서 북유럽을 잇는 다양한 루트에 카페리선을 운영하고 있는데, 이 선박들은 선내에 다양한 부대시설과 함께 다양한 공연 및 이벤트 등의 볼거리를 제공하는 등 페리서비스에 크루즈개념을 가미한 “크루즈페리”의 모델을 운영하고 있는 선사이다.

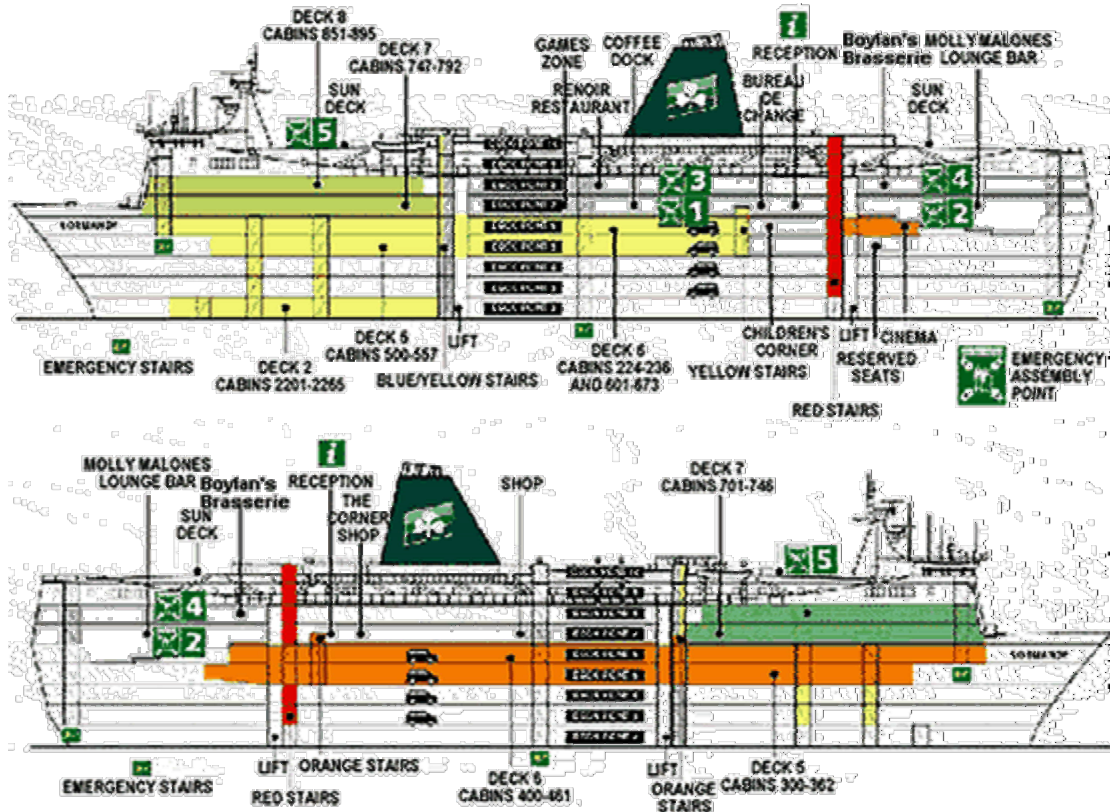
<그림 4-1> 크루즈페리 선박



그리고 프랑스와 아일랜드를 연결하는 M/V Normandy호 또한 Irish Ferry사의 선박으로 17시간 항해시간 동안 승객이 충분한 여가를 즐길 수 있도록 카지노, 공연장, 헤어샵과 다양한 바를 비롯하여 10대들을 위한 별도의 공간 등을 갖추고 있다.

이렇게 북유럽의 페리선사들이 크루즈 요소를 가미하는 것은 페리시장의 고급화와 차별화전략을 통하여 경쟁우위를 확보하기 위해 크루즈 요소를 접목하는 것이라고 볼 수 있으며, 기존의 크루즈서비스 선사들도 이러한 추세에 부응하여 고급 크루즈 전략에서 “Easy cruise” 라는 상품을 통해 보급형 크루즈 상품을 출시하는 등 크루즈와 페리의 간격은 점차 좁아져 가는 것이 유럽의 추세라고 볼 수 있다.

<그림 4-2> 크루즈페리 선박의 구조



2. 크루즈페리의 특성

1) 정기선서비스

크루즈는 부정기선서비스임에 반해 페리는 정기선서비스이며, 크루즈페리 또한 정기항로를 운항하는 정기여객선으로서 차량을 동반 수송하는 카페리선 형태를 띠는 경우가 대부분이다.

크루즈페리로 이용되는 선박은 RORO Type 의 선박으로써 트럭이나 특수

차량형태의 화물을 동반 수송하는 경우가 많다. 이러한 화물수송 또한 정기선 서비스이기 때문에 가능한 것이며, 페리서비스는 지역과 지역을 연결하는 인적, 물적 교류의 가교역할을 한다.

2) 공연 및 카지노

크루즈페리는 선내에 공연장을 갖추고 있으며, 메인공연장에서는 선상여행의 즐거움을 더해주는 뮤지컬이 공연되고 선내 바에서도 재즈연주가 이어진다. 대형크루즈 서비스에서는 육상의 대형 전용공연장에서나 볼 수 있는 화려한 공연이 365일 이어지게 되는데 반해, 크루즈페리에서는 주로 월별 또는 분기별로 주제를 바꿔가면서 공연을 하는 특징을 가지고 있다.

일반적인 페리선 서비스에서는 승객을 위한 다양한 공연은 상상하기 어렵고 일부는 바에서 한정된 시간에 연주자가 음악을 연주하거나 흥겨운 시간을 만드는 수준으로 운영되고 있으며, 카지노까지 갖춘 페리선도 일부 있으나 카지노는 지역 및 국가의 법적 여건에 따라 다르다..

3) 레저 및 고급서비스

수영장, 영화관이 크루즈선의 필수조건이라면, 크루즈페리에서는 주로 영화관이나 게임룸 그리고 나이트 클럽 등의 시설을 갖춘 크루즈페리선이 많다.

또한 고급객실을 이용하는 고객에게는 포터서비스, 룸서비스 등과 식사안내나 브리지투어 등 일대일 서비스를 함으로써 고급고객에 맞는 응대를 함으로써 크루즈를 탄 기분을 만끽하도록 하고 있다.

크루즈페리를 이용하는 고객들은 일반 페리선보다는 한층 질높은 서비스를 요구함에 따라 승무원 또한 크루즈를 지향하는 고급호텔 수준 이상의 서비스마인드와 선박의 특성 및 제공서비스에 대한 전문지식을 갖추어야 한다.

고객과의 서비스접점에 있는 승무원들의 고객지향적인 서비스마인드와 전문

지식은 고객들을 만족시키는 데 큰 역할을 하게 된다.

크루즈선과 크루즈페리, 카페리선의 특성에 대한 비교는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 크루즈, 크루즈페리, 카페리선의 비교

	주요항로	선박타입	목적	주요시설
크루즈	부정기	여객선	Cruising	객실, 카지노, 공연장, 쇼핑몰 연회장, 수영장, 극장, 도서관 등
크루즈페리	정기	여객선 또는 카페리	Ferry + Cruising	객실, 공연장, 바, 레스토랑 휴게실, 게임룸 등
페리	정기	여객선 또는 카페리	Ferry	객실, 레스토랑, 휴게실, 게임룸 등

3. 한-일간 크루즈페리 사례

1) 크루즈페리의 시장진입에 따른 승객수 변화

기존 한-일간 여객은 큐슈지역의 경우 해상운송과 항공운송이 공존하였으나, 부산과 후쿠오카를 연결하는 쾌속선이 생기면서 큐슈지역에서는 항공운송을 이용하던 여객이 상당수 해상운송으로 전환하는 경향이 나타나게 되고 급기야 아시아나항공은 후쿠오카 항로를 폐쇄하게 되는 등 부산-큐슈지역의 경우 해상운송을 이용하는 여객수요가 급격히 증가하였다.

오사카 동경 그리고 북해도의 경우는 큐슈지역과는 달리 과거에는 항공운송만이 가능하여 항공여행을 하거나, 관문 및 큐슈까지 해상으로 이동한 후 다시 신칸센을 이용하는 경우도 있었다.

그러나 P선사가 일본의 메인도시인 오사카에 카페리선을 투입함으로써 이제 오사카까지도 항공이 아니라 선박을 이용한 여행과 화물운송이 가능하게 되었다.

오사카항로의 경우는 여전히 항공사와 경쟁해야하는 만큼 단순한 수송의 모

드로 경쟁해서는 비용의 절감효과 외에 특별한 강점을 가지기 어려운 상황이었으며, 고급객실과 다양한 서비스제공, 각종 부대시설을 통한 고급화 전략이 항공과 경쟁하는 방법이었다. 저렴하면서도 고급스러움을 겸비하는 것은 항공 이동과 대응할 뿐만 아니라 큐슈나 관문을 연결하는 타 카페리에 비해서도 상대적으로 경쟁우위를 확보하게 되었고 이는 여행승객의 증가로 이어졌다. 더구나 나고야, 나라 등과 연결되는 역사적 전통이 있는 오사카 지역은 중고등학생의 수학여행지로 각광을 받으면서 선박을 이용한 중고등학생들의 수학여행이라는 새로운 시장을 형성하게 됨에 따라 P선사를 이용하는 여객수는 급격히 증가하게 되었다.

P선사의 2002년 시장진입 이후 2007년 상반기까지 항차당 평균승객수의 증가 추이는 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 연도별 각 선사의 항차당 평균여객수

(단위 : 명)

	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
부관페리	225	268	223	238	283	332
고려페리	277	288	179	205	312	365
팬스타페리	167	261	297	319	393	436

자료 : 부산지방해양수산청

2) 크루즈페리의 운영현황

경쟁우위 요소에 따라 P선사의 크루즈페리 운영사례를 통해 크루즈페리의 경쟁력을 분석하면 다음과 같다.

(1) 구조적 차별화

① 고급 객실

P선사가 운항하고 있는 팬스타드림호의 경우 정원이 683명이며, 40인실 2실과 20인실 3실을 제외하면 모든 객실이 2-8인실의 소규모 객실로 이루어져 있다. 또한 욕실이 딸린 2인실과 4인실이 50여실이 갖추어져 있어 주로 10명 이상의 다인실이 주류를 이루는 타 선사의 카페리선박에 비해 소그룹, 고급객실 비중이 상당히 높은 편이다.

② 다양한 부대시설

일반적으로 카페리선이 보유하는 부대시설은 사우나, 게임룸 기념품점, 면세점 정도이다. 그러나 팬스타드림호는 이에 더하여 주요 승객인 한국인과 일본인의 특성에 맞는 노래방, 라운지, 외부카페 등 다양한 시설을 갖추으로써 항해기간 동안 고객이 무료하지 않도록 하는데 주력하였다.

③ 인테리어

팬스타드림호는 무엇보다 내부 인테리어에 많은 비중을 두고 시설개선 공사를 함으로써 승객이 일견에 고급스러움을 느끼도록 엔트란스홀을 최대한 넓히고 샹드리에를 설치하는 등 고급스러운 면모를 강화하였다.

<그림 4-3> P선사의 크루즈페리 선내 배치도



<표 4-4> P선사의 크루즈페리 선박제원

Name	M/V PanStar Dream	TYPE	Passenger / RORO Cargo Ferry
FLAG	Korea	CLASS	K.R.
BUILT DATE	1997. March	BUILDER	MHI, SHIMONOSEKI
GRT	9,690t (I.T.C : 21,535t)	DWT	4,249t
L X B X D	160M x 25M x 13.5 from "C" Deck	DRAFT(s)	6.05 M
FULL SPEED	25.16 Knots	SERVICE SPEED	23.10 Knots
PASSENGER CAPA.	681 Persons	CONTAINER CAPA.	220 TEU
STABILIZER	Fitted		

(2) 조직운영의 특징

① 선내 부서체계

카페리 선박의 선내부서 체계는 갑판 및 기관부로 구성된 운항부와 사무 및 조리부로 구성된 호텔부로 나뉜다. 기존 선사의 경우 운항부가 전체적으로 상급기관처럼 구성되어 있고 사무부는 그 하부조직처럼 운영되었으며 육상의 업무를 지원하는 사무적 기능에 불과했다. 그러나 이러한 조직하에서는 고객 서비스 마인드가 부차적일 수밖에 없으므로 P선사의 팬스타드림호에서는 호텔부를 독립하여 독자적으로 대고객응대 및 식사메뉴 및 가격결정과 각 매장 운영을 하게 함으로써 호텔부의 위상을 독립화하고 강화하였다. 기존 선박은 고전적인 운항선사 및 상선운영 방식의 운항부서 중심 조직이었음에 비해 P선사의 경우는 아주 혁신적인 위상변화를 시도한 것이다.

② 인적자원의 고급화

고객과의 서비스접점에서 고객에게 서비스를 생산하는 승무원들이 질 높은 서비스를 제공할 수 있게 하기 위하여 호텔부의 인원을 기존 상급 및 특급 호텔 출신으로 구성하거나 전공자들을 채용하였으며 외국어 능통자로 채용하여 전문인력이 호텔부를 관리하고 고객응대를 하도록 하였다.

또한 CS(Customer Satisfaction) 교육 전담자를 두고 본선내 모든 승무원들을 대상으로 정기적으로 교육을 하였으며, 운항부서 또한 교육의 대상으로 하여 전 승무원의 서비스 마인드를 높였다.

③ 본사의 철저한 관리

타 카페리선에서는 육상업무와 본선업무가 아주 독립적으로 움직이도록 운영하는 반면 P선사는 본선과 육상이 최대한 동일한 결재시스템을 갖추고 육상과 늘 긴밀한 커뮤니케이션을 하게 하였으며 이를 위해 육상과 본선간의 위성인터넷, 위성전화 등을 통해 정보의 신속한 공유와 지침전달이 가능하도록 하였다.

(3) 영업 및 운영전략

① 개인여객 및 고급객실 승객 유치노력

단체여객이 전체 여객의 절대적 비중을 차지하는 것은 분명하나, 개인고객이 훨씬 고가의 고객일 뿐만 아니라 고급승객 유치를 위한 고급영업전략에 치중하였다.

개인고객은 주로 고급객실을 이용하는 승객으로 개인고객 유치는 고급객실 이용고객 유치와 맞물리게 되었다.

② 상용고객에 대한 우대서비스 폐지

카페리선사로써는 놓칠 수 없는 고객이 선박을 통해 무역을 하는 상용고객이다. 약 100여명에 이르는 고객이 거의 매일선박을 이용하므로 절대적인 고객임에 틀림없다. 그러나 상용고객들은 수화물이 많아 혼잡하며 승무원과의 결탁과 불법의 가능성이 상존하고 있다.

이러한 점을 개선하고자, 상용고객을 놓치더라도 고급손님위주의 선박운용을 하겠다는 목표로 상용고객에 대한 특별대우를 과감하게 줄임으로써, 초기에는 상용고객들의 불만을 많이 샀지만, 점점 선박내 문화는 상향되는 효과가 있었고 추후 상용고객들도 이러한 선내 문화에 익숙해지게 되었다.

③ 식사 및 시설의 고급화

고객의 기본적인 욕구를 충족시킬 때 만족도가 높아진다는 전제하에 시설의 고급화와 함께 호텔부의 조리인원을 타 선박의 조리실 출신이 아니라 고급호텔의 주방장을 위주로 재편하고 육상에서 다양한 조리경험이 있는 인원으로 채우고 고급메뉴를 다양하게 만듦으로써 선내 식사를 개선하는데 주력하였다.

3) 크루즈페리의 경쟁력

크루즈페리의 타 카페리 선사와의 경쟁력에 대해 서비스 경쟁력비교를 함에 있어서 김영모의 해운서비스 경쟁력비교를 기본틀로 하되, P사의 크루즈페리를 모델로 하여 여객선에 적합하도록 다음과 같이 추가 항목을 포함한 새로운 경쟁력비교 기준을 제시해보고자 한다.

① 정시/신뢰성(timeliness/reliability)

여객을 수송하는 카페리는 정시출항, 정시도착을 기본으로 한다. 이러한 정시성은 고객에게 기본적인 신뢰를 주고 그 신뢰는 장기적으로 여객의 증가를 가져온다. 결항이나 도착지연이 빈번한 카페리 운항이 고객에게 선박을 통한 여행의 정시성이나 신뢰성을 확보하지 못하였으나, P페리는 취항 후 3년간 한 차례의 결항도 없었던 점이 고객에게 신뢰성을 심어주고 타 카페리선에 비해 상당한 경쟁 우위를 갖는다.

② 안정성(safety)

여객선에 있어서 안정성은 무엇보다 중요한 경쟁력 비교의 요소이다. 카페리선박은 여객수송의 특성으로 인하여 기본적으로 최첨단 안전설비들을 갖추고 있다, 또한 대부분의 여객선은 두 개의 엔진을 구비하고 있어 한 개의 엔진이 고장났을 때, 다른 엔진만으로 운항이 가능하도록 되어 있으며, 악천후에 대비해 Stabilizer 같은 시설을 갖춘 선박도 많다.

P페리사의 선박은 한-일간 카페리선사의 선박 중 가장 대형선박으로써, 최고의 속도까지 갖춘 최첨단 선박이란 점은 안정성에 대한 고객에게의 믿음을 증가시키기에 충분하였다고 볼 수 있다.

③ 적합성(conformability)

P선사는 일본의 본토의 중심부인 오사카를 연결함으로써 일본의 가장 중요한 상업의 중심지를 연결할 뿐만 아니라, 주변에 다양한 여행명소로 둘러 싸여져 있고 무엇보다 일본역사에서 700년간 수도였던 일본의 고도인 교토와 나라가 지역권에 있어 상업, 문화, 관광 등 다양한 장점을 지닌 항로상의 강점을 지니고 있다는 것이 또 하나의 경쟁력이라고 볼 수 있다.

이러한 부산-오사카항로의 장점은 P선사가 단시간에 항로 안정화를 이루는데 자의적인 노력과 함께 항로상의 적합성이 경쟁력제고의 한 요소였음을 반

증한다고 볼 수 있다.

④ 편의성 (convenience)

여객선은 승객이 항해기간 동안 편안함을 느끼게 만들어야 하며, 선내에서 생활함에 있어서 불편함이 없어야한다. P선사에서 카페리선사 중 최초로 24시간 편의점을 도입하여 승객이 필요한 물건을 언제든지 육지와 똑같이 구입가능하게 한 점이나, 선내 무료사우나 개방시간을 타 선사에 비해 대폭연장한 것, 선상 카페나 기타 부대시설을 활용하여 고객이 무료함없이 선내 생활을 하도록 한 것은 대고객 편의성을 극대화시킴으로써 고객만족도를 높였던 것 또한 P페리선만의 경쟁력의 요소라고 볼 수 있다.

⑤ 고급성 (Luxury)

최근 카페리선이 점점 대형화되고, 선박의 부대시설 또한 점점 개선되어 선박을 이용한 여행은 항공여행과는 비교할 수 없는 여유로움, 자유로움이라는 특성을 살린 새로운 시장으로 부각되고 있다.

이에 더하여 고급성(Luxury)이라는 특성을 가미한 크루즈페리는 저렴한 여행의 이미지보다 이제 고급성을 갖추으로써 선박을 통한 고급 레저문화를 파급하는 효과를 가져왔다. 선박을 이용한 여유로운 여행을 경험한 승객은 이후 다시 선박을 이용하는 횟수를 증가시키는 것이 고급성이라는 경쟁요소이다. 크루즈페리는 이러한 고급화, 차별화를 통하여 최상의 경쟁력을 가지게 되었다.

제3절 P선사의 사례분석

1. 분석의 개요

본 연구는 선행연구와 사례분석을 통하여 도출된 연구결과를 토대로 국제 크루즈페리선박을 이용하는 승객들을 대상으로 설문지를 이용한 만족도조사를 실시함으로써 국제 크루즈페리에서 제공하는 서비스에 대하여 고객들의 만족 정도와 서비스 개선사항에 대해 파악하여 국제 카페리선사의 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

조사기간은 2007년 6월 13일부터 2007년 6월 17일까지 이었으며, 조사기간 동안 P선사의 국제 크루즈페리에 승선한 승객 538명을 대상으로 조사는 실시되었다.

설문지는 발권절차, 승/하선, 객실, 부대시설, 식사, 직원 등에 대한 만족도와 응답자의 특성을 측정하는 문항으로 구성하였다.

먼저 P선사의 발권절차와 관련하여 신속성, 정확성, 편리성, 친절성, 불편처리사항 등 5문항과 승/하선시 신속성, 편리성, 친절성 등 3문항, 고객만족도와 관련된 객실, 부대시설, 이벤트(공연), 직원의 친절성, 신속한 응대, 불편처리사항 등 6문항을 리커트 5점척도로 측정하였다.

그리고 제공되는 식음료서비스와 관련하여 레스토랑 단체식, 레스토랑 일반식에 대한 만족도와 이들 서비스를 제공하는 직원들의 서비스행동에 대한 만족도 2문항을 리커트 3점척도로 측정하였다.

또한 재승선의도와 승선목적, 승선횟수, 응답자의 인구통계적 특성인 성별, 연령 등을 명목척도를 이용하여 측정하였다.

2. 분석대상

고객만족조사에 응답한 응답자들의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

조사대상 538명 중 설문에 응답한 응답자는 155명으로 설문회수율은 28.8%였다. 총 응답자 155명 중 성별에 따른 구성을 살펴보면 남자는 109명(70.3%), 여자는 43명(27.7%), 무응답 3명(1.9%)로 나타났으며, 연령별 구성은 20대 이

하인 응답자가 91명으로 전체의 58.7%로 나타났고 30대 18명(11.6%), 40대 11명(7.1%), 50대 이상 20명(12.9%), 무응답 15명(9.7%)로 나타났다.

그리고 국제크루즈페리의 승선경험을 나타내는 승선횟수에 대해서는 1회 왕복이하라고 응답한 응답자가 122명(78.7%), 2회 왕복이라고 응답한 응답자가 20명(12.9%), 3회왕복 이상의 승선경험이 있는 응답자가 3명(1.9%), 무응답 10명(6.5%)으로 나타나 응답자의 78.7%가 국제크루즈페리를 처음 또는 2회 정도 이용한 것으로 나타났다.

그리고 국제크루즈페리를 다시 이용할 의사가 있는 지에 관한 질문에는 응답자의 64.5%인 100명이 다시 이용할 의사가 있다고 응답하여 고객들의 재구매의도가 매우 높은 것으로 나타났다.

다음 <표 4-5>는 응답자의 일반적 특성을 나타낸 것이다.

<표 4-5> 응답자의 일반적 특성

구 분		빈도	퍼센트
성 별	남	109	70.3
	여	43	27.7
	무 응 답	3	1.9
연 령	20대 이하	91	58.7
	30대	18	11.6
	40대	11	7.1
	50대 이상	20	12.9
	무 응 답	15	9.7
승선횟수	1회왕복이하	122	78.7
	2회 왕복	20	12.9
	3회왕복이상	3	1.9
	무응답	10	6.5
재승선의도	있다	100	64.5
	없다	48	31.0
	무응답	7	4.5
합 계		155	100.0

3. 만족도분석 결과

1) 발권서비스에 대한 만족도조사 결과

승객들이 처음으로 접하게 되는 대고객서비스인 발권서비스에 대한 고객만족도를 조사하기 위하여 발권서비스의 신속성, 정확성, 편리성, 친절성, 고객불편사항 처리 등에 관한 문항을 구성하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

<표 4-6> 발권서비스에 대한 만족도조사 결과

구분		평균		빈도	퍼센트
발 권 서 비 스	신속성	3.97	불만족	6	3.9
			보통	38	24.5
			만족	65	41.9
			매우만족	46	29.7
	정확성	4.07	보통	37	23.9
			만족	66	42.6
			매우만족	47	30.3
			무응답	5	3.2
	편리성	3.93	매우불만족	2	1.3
			불만족	5	3.2
			보통	42	27.1
			만족	55	35.5
			매우만족	47	30.3
			무응답	4	2.6
	친절성	4.05	매우불만족	1	.6
			불만족	7	4.5
			보통	26	16.8
			만족	64	41.3
			매우만족	51	32.9
			무응답	6	3.9
	불편 사항 처리	3.94	매우불만족	3	1.9
			불만족	4	2.6
			보통	38	24.5
			만족	55	35.5
			매우만족	46	29.7
			무응답	9	5.8
합 계				155	100.0

측정결과를 빈도분석을 이용하여 분석한 결과, 각 요소들의 평균값이 3.90이상으로 나타나 고객들은 발권서비스 항목에 대하여 대체로 만족하고 있는 것으로 분석되었다.

2) 승/하선 관련 만족도조사 결과

크루즈페리를 이용하는 승객들이 승/하선시 얼마나 신속한 지, 그리고 편리하게 승/하선을 할 수 있는 지, 승/하선을 안내하는 직원들이 얼마나 친절한 지에 대하여 만족도를 조사한 결과, 각 항목들의 평균값이 3.90이상으로 나타나 고객들은 대체로 만족하고 있는 것으로 나타났으며, 특히 승무원들의 친절성은 평균값이 4.17로 매우 높게 나타났다.

<표 4-7> 승/하선 관련 만족도조사 결과

구분		평균		빈도	퍼센트
승 / 하 선 관 련	신속성	3.94	매우불만족	2	1.3
			불만족	5	3.2
			보통	39	25.2
			만족	61	39.4
			매우만족	46	29.7
			무응답	2	1.3
	편리성	3.91	매우불만족	2	1.3
			불만족	6	3.9
			보통	38	24.5
			만족	61	39.4
			매우만족	42	27.1
			무응답	6	3.9
	친절성	4.17	매우불만족	1	.6
			불만족	2	1.3
			보통	26	16.8
만족			61	39.4	
매우만족			59	38.1	
무응답			6	3.9	
합 계				155	100.0

3) 시설 및 공연 관련 만족도조사 결과

크루즈페리의 시설, 즉 객실과 부대시설, 그리고 항해 중 제공되는 각종 이벤트 및 공연서비스에 대한 고객들의 만족도 조사결과, 객실에 대한 만족도의 경우 평균값이 3.57, 부대시설 3.68, 이벤트(공연) 3.83 으로 나타나 대체로 만족하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 4-8> 시설 및 공연 관련 만족도조사 결과

구분		평균		빈도	퍼센트
시설 / 공연 관련	객실	3.57	매우불만족	3	1.9
			불만족	26	16.8
			보통	39	25.2
			만족	54	34.8
			매우만족	33	21.3
	부대 시설	3.68	매우불만족	4	2.6
			불만족	11	7.1
			보통	47	30.3
			만족	61	39.4
			매우만족	32	20.6
	이벤트 (공연)	3.83	매우불만족	1	.6
			불만족	5	3.2
			보통	49	31.6
			만족	60	38.7
			매우만족	36	23.2
			무응답	4	2.6
합 계				155	100.0

4) 직원서비스 관련 만족도조사 결과

크루즈페리 승무원들의 친절성과 신속한 고객응대, 적극적인 고객불편사항 처리 정도에 대하여 고객들의 만족도를 조사분석한 결과, 직원친절성의 평균 값이 4.09, 신속한 고객응대 4.00, 적극적인 고객불편사항 처리 3.87로 매우 높게 나타나 고객들은 직원서비스에 대하여 대체로 만족하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 4-9> 직원서비스 관련 만족도조사 결과

구분		평균		빈도	퍼센트
시설 / 공연 / 직원서비스 관련	직원 친절성	4.09	매우불만족	3	1.9
			불만족	4	2.6
			보통	27	17.4
			만족	63	40.6
			매우만족	58	37.4
	신속한 고객응대	4.00	매우불만족	1	.6
			불만족	1	.6
			보통	43	27.7
			만족	61	39.4
			매우만족	48	31.0
			무응답	1	.6
	불편사항처리	3.87	매우불만족	1	.6
			불만족	6	3.9
			보통	48	31.0
			만족	52	33.5
			매우만족	43	27.7
			무응답	5	3.2
합 계				155	100.0

5) 식음료서비스 관련 만족도조사 결과

크루즈페리에서 제공하는 식음료에 대한 고객들의 만족도를 레스토랑 단체식, 일반식, 레스토랑 단체식 직원의 서비스, 일반식 직원의 서비스 등 4개 문항으로 구분하여 리커트 3점척도(불만족, 보통, 만족)로 측정하였다.

분석결과 직원들의 서비스에 대해서는 평균값이 2.5로 나타나 만족스러운 수준으로 나타났으나 식음료서비스의 경우는 평균값이 2.02, 2.22로 나타나 만족하지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 제공되는 식음료의 메뉴, 맛 등 전반적인 부분에 대하여 구체적인 조사를 통해 개선해야 할 것으로 판단된다.

<표 4-10> 식음료 서비스에 대한 만족도조사 결과

구분	평균		빈도	퍼센트
레스토랑 (단체식)	2.02	불만족	35	22.6
		보통	65	41.9
		만족	41	26.5
		무응답	14	9.0
레스토랑 (일반식)	2.22	불만족	11	7.1
		보통	53	34.2
		만족	32	20.6
		무응답	59	38.1
레스토랑 (단체식) 직원서비스	2.57	불만족	4	2.6
		보통	42	27.1
		만족	70	45.2
		무응답	39	25.2
레스토랑 (일반식) 직원서비스	2.60	불만족	4	2.6
		보통	24	15.5
		만족	52	33.5
		무응답	75	48.4
합 계			196	100.0

4. 집단간 차이분석 결과

1) 발권서비스에 관한 집단간 차이분석 결과

크루즈페리에서 제공하는 발권서비스에 대한 만족도가 연령대에 따라 차이가 있는 지를 분석하고자 집단간 차이분석(T-test)을 실시하였다.

연령대는 비슷한 성향을 보일 것으로 판단되는 20대와 30대를 한 집단으로 통합하고 40대 이상을 다른 집단으로 통합하여 두 집단으로 구분하였다.

분석결과, 발권서비스의 신속성, 정확성, 친절성, 불편사항처리 등에 대해서는 두 집단 모두 높은 만족도를 보였으며, 유의수준이 0.05이상으로 나타나 집단간 차이가 없는 것으로 분석되었다. 그러나 발권서비스의 편리성 항목에서는 유의수준이 0.037로 나타나 만족도에 있어서 집단간 차이가 있는 것으로 분석되었는데 30대 이하의 젊은층은 발권서비스가 편리하다고 인식하고 있었다. 40대 이상의 경우 그 평균값이 3.62, 30대 이하의 경우 4.03으로 집단간 차이가 나타나는 것을 보면 40대 이상의 고객에 대한 발권서비스 편의제공에 대한 고려가 요청된다.

<표 4-11> 발권서비스에 대한 연령별 만족도 차이분석 결과

	연령	N	평균	t	p
발권신속	30대이하	109	4.05	1.616	.108
	40대이상	31	3.77		
발권정확	30대이하	107	4.13	1.277	.204
	40대이상	28	3.93		
발권편리	30대이하	107	4.03	2.112	.037
	40대이상	29	3.62		
발권친절	30대이하	106	4.14	1.890	.061
	40대이상	28	3.79		
발권불편	30대이하	105	4.02	1.243	.216
	40대이상	26	3.77		

2) 승/하선 관련 집단간 차이분석 결과

크루즈페리에 승/하선시 고객들이 느끼는 만족도가 연령대에 따라 차이가 있는 지를 분석하기 위해 집단간 차이분석(T-test)를 실시하였다.

분석결과, 승/하선 절차의 신속성과 편리성에 대해서는 집단간 차이가 존재하지 않았으며, 승/하선을 돕는 승무원의 친절성에 대해서는 30대 이하의 응답자들과 40대 이상의 응답자들이 느끼는 만족도가 차이가 있는 것으로 분석되었다. 향후 승/하선시 대기시간을 줄이거나 의자 등을 제공하여 장시간 서서 대기하는 불편을 제거하는 등 높은 연령층을 배려하는 서비스에 대한 고려가 있어야 할 것으로 판단된다.

<표 4-12> 승/하선 관련 연령별 만족도 차이분석 결과

	연령	N	평균	t	p
승하선신속	30대이하	108	3.94	-.342	.733
	40대이상	30	4.00		
승하선편리	30대이하	107	3.98	1.787	.076
	40대이상	27	3.63		
승하선친절	30대이하	107	4.27	1.997	.048
	40대이상	27	3.93		

3) 시설 및 이벤트공연 관련 집단간 차이분석 결과

크루즈페리의 시설(객실 및 부대시설)과 제공되는 이벤트(공연)에 대한 만족도가 연령대에 따라 차이가 존재하는 지를 분석하기 위해 집단간 차이분석(T-test)를 실시하였다.

분석결과, 객실에 대한 만족도, 부대시설에 대한 만족도, 이벤트(공연)에 대한 만족도 모두 30대 이하와 40대 이상이 느끼는 만족도에 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 시설 및 공연관련 연령별 만족도 차이분석 결과

	연령	N	평균	t	p
객실만족	30대이하	109	3.69	3.581	.001
	40대이상	31	3.03		
부대시설만족	30대이하	109	3.79	3.124	.002
	40대이상	31	3.19		
공연만족	30대이하	108	3.88	2.309	.022
	40대이상	28	3.46		

이상의 분석결과는 향후 P선사가 승객들의 연령별 분포 등 인구통계학적 특성을 전수조사를 통해 정확히 파악하고 표본을 충분히 확보한 후 보다 구체적인 조사를 통해 승객의 만족도를 높일 수 있는 전략을 수립해야 할 것으로 판단된다.

제5장 요약 및 결론

제1절 연구결과의 요약

현재 한-일간의 항로에는 12개 국적선사와 3개 카페리선이 운항을 하고 있으며, 제3국선이 일부 Feeder 화물을 선적하며 운항에 참여하고 있다.

기존 12개 컨테이너선사간에도 치열한 경쟁이 존재하며, 최근에는 RORO 카페리선의 증대와 함께 3국적선이나 대형선사가 일부 Feeder 화물을 직접 운항함에 따라 그 경쟁이 점점 치열해지고 있다.

이러한 대내외의 치열한 경쟁환경에 직면한 국제카페리선사의 경쟁력을 제고하고자 하는 본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 먼저 해운기업의 경쟁력에 대한 문헌조사를 통해 그 개념을 파악하고 한일항로의 현황분석을 통하여 시장특성을 파악하였다. 그리고 크루즈페리의 개념을 도입한 국제카페리선사의 사례분석과 고객만족조사를 통해 국제 카페리선사의 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 제시하고자 하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 화물 수송의 Mode shifting

카페리는 그 신속성과 정확성을 통해 한-일간 물류에서 컨테이너선이나 벌크선 운송에 비해 경쟁력이 있음은 틀림없다. 이러한 경쟁력은 단순히 물류의 선진적 기법일 뿐만 아니라, 한-일간 재고없는 물류라는 단일경제권으로의 연결이라는 모드를 창출한다.

아침에 거창에서 출고된 김치가 다음날 저녁 오사카의 대형수퍼마켓에 진열될 수 있으며, 일본에서는 필요물량을 이틀정도 전에만 주문해도 충분히 도착한다는 것은 단일국가 수준의 물류가 가능하다는 것을 의미한다.

화물수송은 비용절감으로 이어질 때 그 경쟁력이 가장 높을 것이며 페리를

통한 급송 수송모드는 컨테이너선에 비해 수송비는 고가이지만 재고관리나 자금효율화 등의 총비용 절감을 유발하는 효과가 있다.

FTA 시대에 모든 국가간 장벽은 이제 점점 약해질 것이며, 운송의 장벽만이 무역장벽이 될 것이다. 이러한 시대에 걸맞게 페리운송모드는 운송의 장벽을 극복하는 운송모드로써 물류의 Mode Shifting 의 모델이 될 것이다.

2. 여객수송의 새로운 모드로써의 크루즈페리

단순히 여객선과 크루즈를 구분하던 시대는 이제 지나가고 있다. 이미 국민소득이 높아지고 국가간의 여행과 이동이 일상화되어 가는 시점에서 국제 카페리선은 단순히 수송을 목적으로 한다면, 비행기에 비해 경쟁이 되지 않을 것이다. 해상수송은 특유의 여유로움과 함께 고급문화로써의 품격을 갖출 때 비행기 모드와 경쟁하게 될 것이다.

또한 크루즈 요소는 이동이라는 목적성에 여행의 즐거움을 더함으로써 출발부터 여행이 가능하도록 하는 장점이 있다.

항공수송은 수송량의 한계도 있고 여객에게는 항공기가 좁은 공간이라는 단점도 있다. 반면 페리선만의 장점은 이미 널리 알려지고 있으며 페리선과 쾌속선이 투입된 후쿠오카에서는 항공기가 철수하는 경우도 있었다.

이제 해상수송모드간의 차별화와 경쟁이 관건이 되게 되었다. 그러한 페리선사간의 경쟁에 있어서 크루즈페리는 차별화와 고급화를 통한 경쟁력 제고의 모델이 될 것이다.

3. 크루즈 대안모드로써의 크루즈페리

크루즈페리 모드의 장점은 무엇보다도 화물을 수송하면서 여객을 수송하고 여객수송에 크루즈 요소를 가미하여 세미크루즈를 통해 크루즈 단계로 가기 위한 저변확대에 기여한다는 점이다. 여객수송만으로는 고가의 선박운항비를

감당하고 흑자를 낸다는 것은 어렵다. 그렇다고 200불 - 300불/일의 고가의 크루즈 마켓이 우리나라 현실에서 바로 적용하는 것 또한 무리이다.

크루즈 페리는 화객선으로써 화물선적을 통해 고가의 원가를 감당하며, 동시에 여객수송을 통해 화려한 선상문화를 뒷받침할 수 있을 것으로 본다. 무조건적으로 화려한 크루즈를 도입하기보다는 그 전초단계로 페리선에 크루즈를 가미하는 것이 우리나라의 현 해양산업의 발전단계와 국민소득 수준에 비추어서 적절한 대안이자 포트폴리오일 수 있을 것이다.

제2절 연구의 시사점 및 한계점

날로 치열해지는 국제해상운송시장에서 점점 쾌속모드와 고급여행모드로의 전환이 부각되고 있으며, 그 중 한국 크루즈시장의 가능성에 대한 논쟁도 분분하다. 그러나 대세는 전용 크루즈를 하기에는 조금은 이르다는 것이다. 이러한 여건 속에서 펜스타페리의 “크루즈페리”는 하나의 새로운 모드로써의 크루즈의 전초단계일 것으로 판단하고 연구를 진행하였다.

페리모드가 갖는 경쟁력은 컨테이너선에 비해 월등한 경쟁력을 가지고 있으며 이러한 페리의 경쟁력은 안정적인 수익성을 제공한다. 그리고 안정적인 수익성은 선박운영을 보수적으로 만들게 되는 성향을 유발하는 경향이 강하다.

각 페리선사들이 현재의 안정적인 수익성에 만족하고 안주하게 만드는 것도 선박운항에 따르는 위험성을 최소화하고 확보된 수익루트를 유지하고자 하는 보수성 때문일 것이다.

이러한 현상에서 한국에서의 크루즈 도입이라는 과제가 분분하고, 막연한 크루즈 도입보다는 현재의 안정적인 모델인 카페리선 서비스에 크루즈 요소를 가미하는 “크루즈페리 서비스”가 하나의 새로운 모델이 될 수는 있으나 모든 카페리선에 도입될 수 있는 것은 아닐 것이다. 이러한 새로운 모드를 연구하는 데에는 연구자료가 너무 빈약하고 사례가 거의 없다는 어려움이 따르고 연구에 부족함과 한계가 많았다.

이러한 연구의 한계점이 본 연구 곳곳에 나타나고 있음은 우리나라 크루즈 산업의 발전단계가 지닌 한계나 기존연구의 미비 그리고 우리 해양산업의 크루즈 분야에 대한 관심의 부족 등 여러 원인이 있을 수 있을 것이다.

그러나 지금까지 크루즈가 우리나라에 성공할 것이냐 아니냐의 일차적인 논쟁을 하거나 또는 지중해나 카리브해의 크루즈를 우리나라 상황에 극단적으로 대입시키는 연구가 많았던 점에 비추어 한 선사의 사례를 통한 새로운 모델연구라는 이번의 연구가 단초가 됨으로써 한국적인 크루즈 모드를 찾는 노력이 병행될 수 있는 계기가 될 것이다.

참고문헌

국내문헌

- 강종희, “국제경쟁력 제고를 위한 외항해운기업의 환경분석,” 해운산업연구원, 정책자료 103, 1994. 11, p.3.
- 길광수, “정기선 해운시장의 구조변화에 관한 분석,” 박사학위논문, 동국대학교, 1991.
- 김영모, “海運마케팅에서의 서비스品質知覺에 관한 研究,” 博士學位論文, 韓國海洋大學校, 1995.
- 김병순, “우리나라 중소기업의 경쟁우위 원천과 해외직접투자전략,” 「중소기업 연구」, 한국중소기업학회, Vol.20, No.1, 1998, pp.29-50.
- 김예정, “한국 정기선사의 물류서비스 경쟁력 강화방안에 관한 연구,” 석사학위논문, 성균관대학교, 1998.
- 김홍섭, “국제 교통서비스의 경쟁력 결정요인에 관한 연구,” 박사학위논문, 성균관대학교, 1993.
- 박성건, 신한원, 최영로, “국적선사의 경쟁력에 대한 화주의 인식실태에 관한 연구,” 「인문사회과학논총」, 한국해양대학교, 제13호, 2005년, pp.93-114.
- 신한원, “해운서비스 품질의 결정요인에 관한 연구,” 「한국항해학회지」, 한국항해학회, 제15권 제2호, 1991.
- 신한원·김성국, “해운서비스의 품질과 인식에 관한 연구,” 「마케팅관리연구」, 제4권 1호, 1999.
- 이경모, 「크루즈 산업의 이해」, 대왕사, 2004, pp.28-33.
- 이정관, “정기선 해운서비스의 구매의사 결정과정에 관한 연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 2000, p.17.
- 이학현, “우리나라 해운기업의 경쟁력 결정요인에 관한 실증연구,” 박사학위논문

문, 한국해양대학교, 1996.

조동성, “국가간의 국제경쟁력에 관한 연구-한국 산업을 중심으로-,” 「경영논
집」, 서울대학교, 1989.

織田政夫, 「海運經濟論」, 成山堂, 1977, p.362.

일본 국토교통성, 「국토교통백서」, 일본 동경, 2005.

일본물류문제연구소, 「일본물류연감」, 일본 동경, 2004.

한국무역협회, 무역통계(www.kita.net)

한국선주협회 및 KL-Net 조사자료

www.panstarline.com

외국문헌

- Bowersox, Donald J., Pat J. Calabro and George D. Wagenheim,
Introduction to Transport, New York: Macmillan Publishing, 1981,
pp.55-58.
- Brown, David G., "Freight Service Quality and Carrier Economics,"
Transportation Research Forum, 1990, p.217.
- Casson, Mark, "The Quality of Shipping Service," *Discussion Paper*,
University of Reading, 1986, p.15.
- Collison, Frederick M., "Market Segments for Marine Liner Service,"
Transportation Journal, Winter 1984, pp.44-54.
- Dunning, J. H., "Toward an Eclectic Theory of International Production,"
Journal of International Business Studies, 1980.
- Frankel, Ernst G., "Total Quality Management in Liner Shipping," *Marine
Policy*, January 1993, pp.58-63.
- Hymer, S., "The International Operations of National Firms: A Study of
Direct Foreign Investment," *Doctoral Dissertation*, MIT, 1960.

- Kogut, B., "Designing Global Strategy : Comparative and Competitive Value-Added Chains", *Sloan Management Review*, Summer, 1985, pp.15-28.
- Pearson, Roy, *Containerline Performance and Service Quality*, University of Liverpool, Marine Transport Center, 1980, pp.17- 26.
- Porter, M., *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985.
- Porter, M., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.
- Rochdale Committee, *Report of The Committee of Inquiry into Shipping*, London: HMSO, 1970, p.15.
- Smith, D. W., "The Quality Framework of the ISO 9000 Series and the Audit Function," *Shipping Industry Quality System*, April 1992, p.17.
- Tebay, Michael, *Merce Management Consulting*, Transportation, in Sandra Worthington, "A Much Maligned Industry," *Intermodal Asia*, October 1993, pp.7-13.